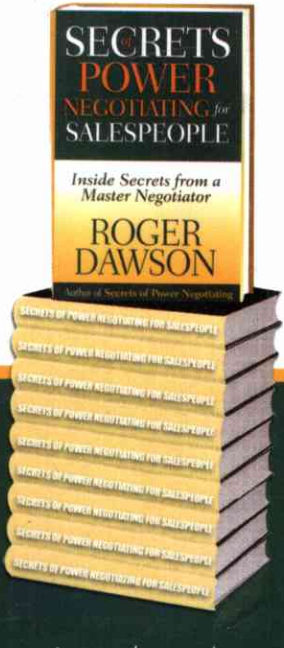
انتشارات نسل نواندیش

۱۴
مجموعه کتاب‌های تجارت جهانی

رازهایی از
قدرت مذاکره

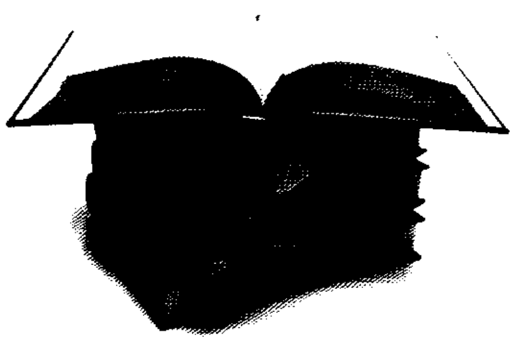


ویـــژه
فروشندگان

راجر داوسون

مترجمان: محمد ابراهیم گوهریان

به نام خداوند جان و خرد

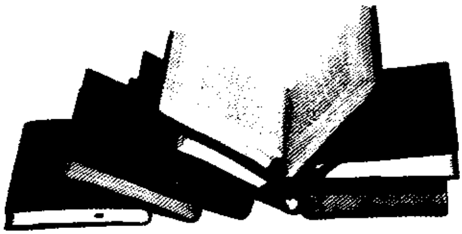




علم و دانش برای انسان جمالی است که از هیچ کس
پوشیده نیست . نسبی است که هرگز مورد جفا
قرار نمی گیرد

امام علی(ع)

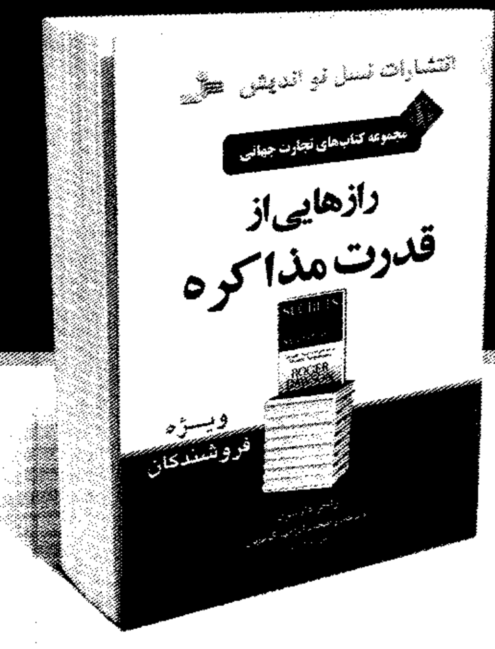
مسأله این نیست که
خرید کتاب
چقدر گرون تموم می شه،
مسأله اینه که اگر کتاب نخونی
چقدر برات گرون تموم می شه!



انتشارات
نسل نو اندیش

www.naslenowandish.com
info@naslenowandish.com
Tel: 88930577-8/88942247-9

SECRETS OF POWER NEGOTIATING FOR SALESPEOPLE



کتاب های انتشارات نسل نو اندیش،در تمامی مراحل تولید (تالیف و ترجمه،حروف چینی و صفحه آرایی ،ویرایش، طرح جلد، امور چاپ و صحافی) با کیفیت بسیار بالا و با قیمت چاپی پشت جلد در اختیار شما قرار می گیرد. در ضمن نام و آرم انتشارات به شکل طلاکوب و برجسته روی جلد حک شده است.

خواهشمندیم در صورت مواجه با هر یک از این موارد، با تلفن۹- ۸۸۹۴۲۲۴۷ واحد حقوقی نسل نو اندیش تماس حاصل فرمایید.

مجموعه کتاب‌های تجارت جهانی

رازهایی از قدرت مذاکره



تحقیق و تدوین:موسسه ی مطالعات و
پژوهش های تجارت جهانی گوهریان
www.Goharian.com

«اگر شخصی ... رفتگر نامیده می‌شود، باید همان‌گونه خیابان‌ها و معابر را جارو کند که میکل‌آنژ نقاشی می‌کرد، بتهوون سمفونی می‌ساخت و شکسپیر شعر می‌سرود. او باید آن‌گونه خیابان‌ها را جارو کند که تمامی موجودات آسمانی و زمینی مکث کنند و بگویند:

اینجا رفتگری کار می‌کرد که کارش را خوب انجام می‌داد.»

مارتین لوترکینگ

همه‌ی عوامل دست‌اندرکار انتشارات نسل نواندیش ، هر روز صبح ، کار خود را با این آرزو شروع می‌کنند که مصداق این جمله‌ی زیبا باشند و در انجام وظایف خود نهایت توانشان را به‌کار می‌گیرند تا شما خواننده‌ی گرامی، لحظات گرانقدر خود را ــ با مطالعه‌ی این کتاب‌ها ــ سرشار از بهره‌مندی و لذت سازید.

با این همه، ما خود را از بهتر شدن کارمان بی‌نیاز نمی‌بینیم و نظرات‌تان را معیاری ارزشمند برای توجه و ارزیابی کارهای خود می‌دانیم؛ چرا که این آرا مایه‌ی بهتر شدن کارمان و درنتیجه رضایت بیشتر شما فرهیختگان خواهد بود.

برای این منظور می‌توانید با شماره تلفن‌های (۸-۸۸۹۳۰۵۷۷) و (۹-۸۸۹۴۲۲۴۷) یا صندوق پستی ۱۹۳۹۵/۶۹۳۱ و یا سایت www.naslenowandish.com و info@naslenowandish.com ما را از انتقادات و پیشنهادات خود بهره‌مند سازید.

با تشکر
بیژن علیپور
مدیر انتشارات نسل نواندیش

مجموعه کتاب‌های تجارت جهانی

رازهایی از
قدرت مذاکره

راجر داوسون
ROGER DAWSON

محمد ابراهیم گوهریان
مرتضی هادی پور برزگر

داوسون، راجر، ۱۹۴۰ ـ م Dawson, Roger
رازهایی از قدرت مذاکره (ویژه‌ی فروشندگان) / راجر داوسون؛ مترجمان محمدابراهیم گوهریان، مرتضی هادی‌پور برزگر؛ تحقیق و تدوین موسسه مطالعات و پژوهش‌های تجارت جهانی گوهریان
تهران: نسل نواندیش، ۱۳۸۸
۳۵۷ص، ۲۱/۵×۱۴/۵ س‌م
مجموعه کتاب‌های تجارت جهانی؛ ۱۴
۹۷۸-۹۶۴-۲۳۶-۱۸۷-۸ دوره: ۹۷۸-۹۶۴-۴۱۲-۵۹۶-۶
فیپا
عنوان اصلی: Secrets of power negotiating for salespeople: inside secrets from a master negotiator
فروشندگی / مذاکرات بازرگانی
گوهریان، محمدابراهیم، ۱۳۳۱ مترجم / هادی‌پور برزگر، مرتضی، مترجم / موسسه مطالعات و پژوهش‌های تجارت جهانی گوهریان
HF ۵۴۳۸/۲۵ /د۲۳ر۲ ۱۳۸۸
۶۵۸/۸۵
۱۸۱۰۶۰۳

رازهایی از قدرت مذاکره

نویسنده: راجر داوسون
مترجمان: محمد ابراهیم گوهریان
مرتضی هادی پور برزگر
تحقیق و تدوین: موسسه ی مطالعات و
پژوهش های تجارت جهانی گوهریان
www.Goharian.com
ویراستار: پیرایه کلهر
بازخوانی نهایی: زهرا صفاری
صفحه‌آرا: الهه ایمنی
طراح گرافیک : مهناز صبور
ناشر: **نسل نواندیش**
شمارگان: ۲۰۰۰ جلد
نوبت چاپ: اول
سال چاپ: ۱۳۸۹
قیمت: [redacted]تومان
شابک: ۹۷۸-۹۶۸-۲۳۶-۱۸۷-۸
ISBN: 978-964-236-187-8
شابک دوره: ۹۷۸-۹۶۸-۴۱۲-۵۹۶-۶

کتاب‌های مورد نیاز خود را از فروشگاه انتشارات نسل نواندیش تهیه فرمایید.

نشانی فروشگاه: میدان ولیعصر ـ ابتدای کریمخان ـ پلاک ۳۰۸- تلفن:۹-۸۸۹۴۲۲۴۷ نسل نو اندیش
www.naslenowandish.com
info@naslenowandish.com

فهرست

پیش‌گفتار مؤسسه ۱۱

مقدمه ۱۵

بخش نخست. اهمیت مذاکره ۱۹

فصل ۱: فروش در هزاره‌ی جدید ۲۱

فصل ۲: مذاکره‌ی فروش هر دو طرف برنده ۲۷

فصل ۳: مذاکره با استفاده از مجموعه‌ای از قواعد صورت می‌پذیرد ۲۹

بخش دوم. حرکت‌های راهبردی آغازین مذاکرات فروش ۳۳

فصل ۴: بیش از آن چیزی که انتظار دارید تقاضا کنید ۳۵

فصل ۵: مذاکره کردن در محدوده‌های شخصی ۴۷

فصل ۶: هرگز به اولین پیشنهاد پاسخ مثبت ندهید ۵۱

فصل ۷: واکنش همراه با شگفتی ۵۹

فصل ۸: وانمود کردن این‌که فروشنده‌ی راغبی نیستید ۶۵

فصل ۹: روی مذاکرات تمرکز کنید ۷۱

فصل ۱۰: حرکت راهبردی رندانه ۷۷

بخش سوم. حرکات راهبردی میانی در مذاکرات فروش ۸۳

فصل ۱۱: نفوذ برتر ۸۵

فصل ۱۲: از مذاکرات اعتراض‌آمیز پرهیز کنید ۱۰۱

فصل ۱۳: نزول ارزش خدمات ۱۰۷

فصل ۱۴: هرگز پیشنهاد ندهید که مبلغ مورد اختلاف را. ۱۱۱

فصل ۱۵: موضوع مورد مناقشه ۱۱۷

فصل ۱۶: معامله‌ی پایاپای ۱۲۵

بخش چهارم. حرکات راهبردی پایانی در مذاکرات فروش ۱۳۱

فصل ۱۷: شخص خوب/ شخص بد ۱۳۳

فصل ۱۸: درخواست تدریجی ۱۴۱
فصل ۱۹: الگوهای اعطای امتیازات ۱۵۱
فصل ۲۰: پس گرفتن پیشنهاد ۱۵۷
فصل ۲۱: موقع‌یابی برای پذیرش آسان ۱۶۱
فصل ۲۲: نوشتن قرارداد ۱۶۵
بخش پنجم. چرا پول آن‌قدر که فکر می‌کنید مهم نیست؟ ۱۷۳
فصل ۲۳: خریداران می‌خواهند بیشتر بپردازند، نه کمتر ۱۷۵
فصل ۲۴: چیزهایی که از پول مهم‌ترند ۱۸۱
فصل ۲۵: دریافتن این مطلب که خریدار چقدر هزینه خواهد کرد ۱۸۷
بخش ششم. رموز پایان دادن به مذاکرات فروش ۱۹۱
فصل ۲۶: چهار مرحله‌ی فروش ۱۹۳
فصل ۲۷: ۲۴ روش تصمیم‌گیری مشتری با استفاده از فنون . . . ۱۹۵
فصل ۲۸: روش‌های نهایی کردن سؤال‌برانگیز ۲۲۷
بخش هفتم. چگونه مذاکرات را کنترل کنیم؟ ۲۳۱
فصل ۲۹: محرک‌های مذاکرات ۲۳۳
فصل ۳۰: حرکات راهبردی سؤال‌برانگیز و نحوه‌ی مقابله با آن‌ها ۲۴۳
فصل ۳۱: مذاکره کردن با افراد غیرامریکایی ۲۵۹
فصل ۳۲: نقاط فشار در مذاکرات ۲۷۱
فصل ۳۳: تعامل با مشکلات در مذاکرات ۲۹۳
فصل ۳۴: نحوه‌ی تعامل با فرد عصبانی ۳۰۷
بخش هشتم. درک کردن مذاکره‌کننده‌ی دیگر ۳۱۵
فصل ۳۵: توسعه دادن قدرت شخصی ۳۱۷
فصل ۳۶: شناختن شخصیت خریدار ۳۳۵
فصل ۳۷: مذاکرات فروش به روش هر دو طرف برنده ۳۵۱

پیش‌گفتار مؤسسه

تجارت جهانی کالا و خدمات از دو جنبه‌ی مهم اهمیت دارد. اول، اقتصادها از طریق تجارت نیازهای یکدیگر را با حداقل هزینه برای طرفین تامین می‌کنند. از این منظر با توجه به «مزیت‌های نسبی» مختلفی که در کشورها وجود دارد، تقسیم کار بین‌المللی بهترین راه برای دسترسی به رفاه و رشد اقتصادی بیشتر است. این همان نکته و یا نظریه‌ای است که دیوید ریکاردو در ابتدای قرن نوزدهم مطرح و آن را به نام خود در متون اقتصادی و بازرگانی ثبت کرد. دوم و مهم‌تر آن که، اقتصادها از طریق تجارت کالا و خدمات، با فن‌آوری‌های نوین آشنا می‌شوند. از این منظر تجارت جهانی شاه‌راه یادگیری است. در واقع، اقتصادها با روی آوردن به تجارت، سیاست بازتری را دنبال می‌کنند که اجازه‌ی تبادل اطلاعات و انتقال و جذب دانش علمی و فنی موجود در پیشروترین مرزهای جهان را به آن‌ها می‌دهد. این مسأله، به‌ویژه در این دوره‌ی متأخرِ اقتصاد جهانی برجسته‌تر است؛ چرا که از یک سو فن‌آوری تولید بسیار پیشرفته‌تر شده است و ارتباطات تجاری سازمان یافته زمینه‌ی آشنایی با فن‌آوری به‌کار رفته در تولید کالاها و خدمات و اشاعه‌ی آن را فراهم می‌کند؛ از سوی دیگر، بخش عمده‌ای از تجارت به صورت درون بنگاهی و بین‌بنگاهی انجام می‌گیرد که امکان انتقال و جذب دانش علمی

و فنی موجود در مرزهای جهانی را فراهم‌تر می‌کند. نکته‌ی دوم نیز مرتبط با همان مفهوم و نظریه‌ی مزیت نسبی ریکاردوست.

اما، صرف ورود در عرصه‌ی تجارت جهانی به معنای حصول این دو هدف مهم نیست. واقعیت امر این است که سهم بری اقتصادها از تجارت جهانی، و همین‌طور بنگاه‌ها، بسته به ظرفیت‌های فن شناختی آن‌ها متفاوت است. اقتصادهای با فن‌آوری بالاتر قادر به اختراع و ابداع و در نتیجه تولید و عرضه‌ی کالاهای نوینی با ارزش افزوده‌ی بالاتر هستند. این اقتصادها توانایی حضور در مراحل اولیه‌ی معرفی و بلوغ محصول در بازار را دارند. زمانی که بازار براثر افزایش عرضه و تعداد رقبا اشباع می‌شود و قیمت کاهش می‌یابد، چنین اقتصادهایی، محصول جدیدی با ارزش افزوده‌ی بالاتری روانه‌ی بازار می‌کنند و به این صورت انباشت سود و ثروت و همین‌طور ابداع و اختراع به پیش می‌رود. علاوه بر این، تأمین شرایط زیرساختی و پشتیبانی مناسب و در نهایت تأمین حلقه‌های مختلف زنجیره، از تولید تا مصرف در بازارهای جهانی، نقش بسیار مهمی در نفوذ به بازارهای جهانی و تقویت قدرت رقابتی دارد که این اقتصادها به خوبی از عهده‌ی آن بر می‌آیند. این نکته نیز مرتبط با مفهوم و نظریه‌ی موسوم به «مزیت رقابتی» یا «سیاست استراتژیک تجاری» است که طی دو دهه‌ی اخیر توسط نظریه‌پردازانی چون مایکل پورتر و پاول کروگمن ساخته و پرداخته شده است. از این رویکرد، علاوه بر توانایی برای تولید کالاها و خدمات با قدرت رقابتی بالا که مستلزم پیش شرط‌هایی چون تحقیق و توسعه‌ی بسیار قوی و هدایت راهبردی کارآمد دولت است، آگاهی بسیار تخصصی و فنی از تغییر و تحولات موجود در بازارهای جهانی، ساز و کارهای نفوذ در بازارها، روش‌های مذاکره و

چانه‌زنی، روش‌های انعقاد قراردادهای موردی، جزییات بازارها به تفکیک منطقه‌ای و کشوری، روش‌های بازاریابی و تبلیغات به تفکیک کالایی و خدماتی، و استفاده از ابزارها و فنون نوین تجاری از جمله اینترنت، و غیره، نقش بسیار مهمی در موفقیت تجاری دارد.

در واقع، این موارد جملگی ناظر بر ظرفیت جذب یک بنگاه در سطح خرد یا یک اقتصاد در سطح کلان است. برای پیشبرد سیاست تجاری و دسترسی به مزیت رقابتی باید عوامل اثرگذار بر ظرفیت جذب، از مدیریت درون بنگاهی گرفته تا مسایل مورد اشاره را، به خوبی فرا گرفت و به اجرا درآورد. به جز این راهی برای حضور در بازارهای جهانی وجود ندارد و نباید با صرف کاربرد واژگانی چون «جهش صادراتی» و نظایر آن خود را فریفت؛ «نابرده رنج گنج میسر نمی‌شود». مزیت‌های موجود در کالاها و خدمات با ارزش افزوده‌ی بالا، و نه مزیت‌های نسبی طبیعی با ارزش افزوده‌ی پایین، از رهگذر خلق و ایجاد مزیت رقابتی میسر می‌شود و این بدون حداکثر تلاش و کوشش برای تأمین شرایط مذکور، در چارچوب برنامه‌ای هدفمند و راهبردی، چه در سطح کلان و چه در سطح خرد، امکان‌ناپذیر است.

در همین راستا، موسسه‌ی مطالعات و پژوهش‌های تجارت جهانی گوهریان، با تاکید بر رسالت و مأموریت سازمانی خود مبنی بر افزایش دانش علمی و فنی موجود در حوزه‌های مختلف تجارت و بازرگانی، بر آن است تا با فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی، از جمله تألیف و ترجمه‌ی آثاری مهم به پیشبرد هدف مذکور کمک کند. ترجمه‌ها بر مبنای اعتبار نویسنده و اثر، و همین‌طور نظرات کارشناسی مجموعه مشاوران عالی

علمی موسسه که از صاحب نظران به نام و برجسته‌ی کشور در حوزه‌های مختلف‌اند، شناسایی و به فارسی برگردانده می‌شوند.

تألیف‌ها نیز به‌طور عمده به مهم‌ترین مسایل تجاری و بازرگانی با رویکردی کاربردی، در حوزه‌های مختلف، می‌پردازند. کتابی که پیش رو دارید یکی از کتب همین مجموعه است که در قالب پروژه‌ای پژوهشی و تحقیقاتی با عنوان «تجارت جهانی» از سال ۱۳۶۰ آغاز شده و تا به امروز ادامه یافته است. هدف این پروژه آماده‌سازی و انتشار حداقل ۱۰۰ جلد کتاب بوده است که امیدواریم در آینده‌ای نزدیک به‌طور کامل عملی شود.

تردیدی نیست که چنین تلاشی در برابر آنچه باید باشد و به‌ویژه آنچه باید به اهتمام دولت و دانشگاه صورت گیرد، ناچیز است اما به تعبیر زیبای مولانا «آب دریا را اگر نتوان کشید/ هم به قدر تشنگی باید چشید». از همین رو، امید است که این کوشش مورد توجه جامعه‌ی علمی و کارشناسی و کارگزاران و فعالان تجارت، چه در بخش خصوصی و چه در بخش دولتی، قرار بگیرد. همین‌طور امید است که این مؤسسه با دریافت نظرهای ارزشمند و سودمند شما درباره‌ی این کتاب‌ها و سایر فعالیت‌های موسسه، به اطلاعات و انتقادهای مؤثر و سازنده و اصلاحی دست یابد.

با آرزوی ایرانی سرافراز و اقتصادی قوی با کارشناسان و فعالان تجاری سربلند و موفق در عرصه‌های ملی و جهانی.

محمدابراهیم گوهریان

مدیرعامل مؤسسه

مقدمه

تا زمانی که شخصی چیزی را با سود نفروشد، اتفاقی نمی‌افتد!

دنیا در دهه‌ی ۱۹۸۰ دستخوش تغییرات بسیار شد. پرده‌ی آهنی در حال باز شدن بود. اسراری اغواکننده درباره‌ی امپراتوری کمونیستی در حال آشکار شدن بود. من بسیار هیجان‌زده شده بودم. درک نحوه‌ی زندگی در شوروی (اتحاد جماهیری) راز مخفی زندگی من بود. اکنون، برای اولین بار بعضی از خارجی‌ها اجازه داشتند تا سیستم اتحاد جماهیر شوروی را به صورت مستقیم ارزیابی کنند.

سفر به مکان‌های اسرارآمیز خارجی برای من هیجان‌انگیز است. من این فرصت را داشتم تا برای یکی از شرکت‌های حمل و نقل انگلیسی به عنوان یک عکاس به سراسر دنیا سفر کنم، آن هم زمانی که فقط بیست سال داشتم. به‌ویژه مشتاق بودم تا به مکان‌هایی سفر کنم که در سال‌های آینده مورد توجه بودند. خواندن این گونه گزارش‌های خبری، بسیار جالب به‌نظر می‌رسید. بنابراین، در سال ۱۹۸۹، قرار شد که من جزء اولین توریست‌هایی باشم که پا به اتحاد جماهیر شوروی می‌گذارند. من و پسرم، جان، پیش از اقامت دوهفته‌ای در چین کمونیستی، دو هفته را در سوییس و اوکراین گذراندیم.

اتحاد جماهیر شوروی در زمان منحصر به فردی در تاریخ خود قرار داشت. اگرچه هنوز در کنترل شدید کمونیست‌ها قرار داشت، کمیته‌ی اجرایی حزب کمونیست در حال مذاکره برای امکان حرکت به سوی

جامعه‌ای با گرایش سرمایه‌گذاری بیشتر بود. مردم هیجان‌زده بودند. شایعه‌ی به‌وقوع پیوستن پروسترویکا به گوش می‌رسید.

برای من و جان روشن بود که روس‌ها باید درس‌های بسیاری از سرمایه‌داری می‌آموختند. روزهایی را دیدیم که صف‌های طولانی جلوی مغازه‌هایی که هیچ چیز برای فروش نداشتند، تشکیل می‌شد. مردم اطلاع نداشتند که در آن مغازه چه چیزی فروخته می‌شد و برای‌شان هم مهم نبود. کالا به‌قدری کمیاب بود که آن‌ها هر چیزی را می‌خریدند ـ مردم وقتی به سر صف می‌رسیدند، بسیار خوشحال می‌شدند که چیزی می‌خرند.

من و جان دیدیم که مردی در حال حمل جعبه‌ای به گوشه‌ی خیابان و بازکردن آن است. در چشم به هم زدنی، جمعیت او را احاطه کرده بودند و روبل‌ها بود که بر سر او می‌باریدند. او داشت ساعت‌های ارزان‌قیمت می‌فروخت. شبیه ماهی‌های پیرنه که به یک شکار حمله می‌کنند، آن‌ها با اصرار و عصبانیت پولشان را به افرادی می‌دادند که در قسمت جلوی صف گیر کرده بودند. وقتی که ساعت‌ها به خریداران داده می‌شد، آن‌ها به سرعت بسته‌بندی را باز می‌کردند تا ببینند چه چیزی خریده‌اند. در کمتر از سه دقیقه، فروشنده قبل از این‌که حتی پلیس بتواند اعتراضی بکند، ناپدید می‌شد.

ما به فروشگاه زنجیره‌ای مشهور GUM که مشرف به میدان سرخ است (نامگذاری این میدان به علت وجود آجرهای قرمز رنگ است، نه به علت کمونیسم، آن چنان‌که من همیشه فکر می‌کردم) و به کرملین رفتیم. انتظار داشتیم که آن بنا معرف موفقیت اتحاد جماهیر شوروی باشد. چیزی که با آن روبه‌رو شدیم، مجموعه‌ای از غرفه‌هایی بود که اجناس بسیار محدود و با کیفیت پایین عرضه می‌کردند. من با هیأتی امریکایی از انجمن انبارداری مواد غذایی صحبت کردم. آن‌ها به روسیه رفته بودند تا به شوروی‌ها کمک کنند سیستم توزیع غذایی پیچیده‌تری را پایه‌ریزی کنند. آن‌ها در کمال تعجب متوجه شدند که این کشور با جمعیت دویست و شصت میلیون نفری هیچ‌گونه برنامه‌ریزی برای توزیع مایحتاج شهروندان ندارد. نه انباری، نه تسمه نقاله‌ای با دستگاه بارکدخوان که کامیون‌ها را بارگیری کند و نه

رایانه‌ای که به صورت خودکار و با استفاده از اطلاعات ثبت شده در صندوق فروش نسبت به تجدید انبار اقدام کند؛ هیچ چیز.

آن‌ها یا کالا داشتند یا نداشتند. اگر کالا داشتند، کالا به کامیون منتقل و سپس به فروشگاه ارسال می‌شد و در فروشگاه هم در عرض چند دقیقه در دست‌های مشتریان ناپدید می‌شد.

آن‌چنان‌که من نظام اتحاد جماهیر شوروی را در عمل بررسی کردم، به طور ناگهانی متوجه شدم که چرا کارایی ندارد. در آن زمان بود که متوجه شدم چرا ایالات متحده‌ی امریکا در نهایت پیروز جنگ سرد خواهد بود و چرا اتحاد جماهیر شوروی در نهایت سقوط خواهد کرد. آن‌ها فروشنده نداشتند! در جامعه‌ای سرمایه‌داری، فروشنده نیرویی است که تقاضا ایجاد می‌کند و به نوبه‌ی خود مصرف کننده نیز هست که نیروی محرک تمام اقتصاد ماست.

من درباره‌ی نحوه‌ی کارکرد امور در امریکا تفکر کردم. تجارت در اینجا به طرز باورنکردنی پیچیده است. شوروی‌ها این موضوع را درک نکرده‌اند. آن‌ها تصور کرده‌اند که قادرند کمونیسم را رها کنند و بیایند تعداد محدودی کارآفرین مشتاق برای یک اقتصاد پویا را پایه‌ریزی کنند. چقدر اشتباه می‌کردند!

تجارت‌خانه‌ها به علت وجود یک نخبه در دفتر مرکزی (اصلی) شرکت، رشد نمی‌کنند. دلیل فعالیت رو به رشد آن‌ها این است که یک میلیون فروشنده هر روز صبح همدیگر را ملاقات می‌کنند تا هم قهوه‌ای بنوشند و هم درباره‌ی نحوه‌ی فعالیت مطلوب‌تر با هم تبادل‌نظر کنند. تجارت در امریکا پیش می‌رود؛ زیرا روزانه ده هزار ملاقات در یک‌هزار هتل در سراسر امریکا صورت می‌گیرد. شرکتی در حال برگزاری جلسه‌ی فروش است تا فروشندگان را آگاه کند، آموزش دهد و صاحب ایده نماید. تجارت در امریکا رشد می‌کند؛ زیرا بیش از نُه‌هزار انجمن ملی جلسات سالانه برگزار می‌کنند ـ جایی که رقبا در خصوص نحوه‌ی بهبود صنعت خود تبادل‌نظر می‌کنند. تجارت در امریکا رشد می‌کند؛ زیرا روزانه میلیون‌ها فروشنده در راهرو ساختمان‌ها، کافی‌شاپ‌ها، اداره‌ها و اتاق جلسات گردهم می‌آیند تا محصولات خود را

بفروشند، یاد بگیرند چگونه بهتر بفروشند و به دیگران نیز نحوه‌ی بهتر فروختن را آموزش دهند.

تا زمانی که شخصی چیزی را نفروشد، اتفاقی نمی‌افتد! اما فروش در امریکا دستخوش تغییر شده است. فروش در حال سخت‌تر شدن است. رقابت از آنچه که در گذشته بود فشرده‌تر شده است. رقابت بین‌المللی ما را مجبور می‌کند که بهتر باشیم. در برخی از صنایع، رقابت در کسب رتبه‌ی نخست در بخش معرفی یک محصول به بازار آن‌چنان در حال کوتاه شدن است که از سال به ماه و هفته کشیده شده است. خریداران، نسبت به گذشته، به مذاکره‌کننده‌گان بهتری تبدیل شده‌اند. اینک خریداران از هر زمان دیگری بهتر تغذیه‌ی اطلاعاتی می‌شوند. خریدارانی که به آن‌ها، شما و فروشنده‌گان شما می‌فروشند متحمل فشار مضاعفی می‌شوند تا از قیمت‌های شما بیشتر بکاهند. شما سودتان را از دست خواهید داد، اگرچه حجم فروش رشد یابد، مگر این‌که فروشنده‌گان بدانند که چگونه باید به‌نحو احسن مذاکره کنند. فشار قیمت‌ها آن‌چنان فزاینده شده است که دیگر گفتن این جمله «تا زمانی که شخصی چیزی را نفروشد، اتفاقی نمی‌افتد!» کل ماجرا را منعکس نمی‌کند.

ما اکنون ناگزیریم که آن را به این صورت اصلاح کنیم: «تا زمانی که شخصی چیزی را با سود نفروشد، اتفاقی نمی‌افتد!»

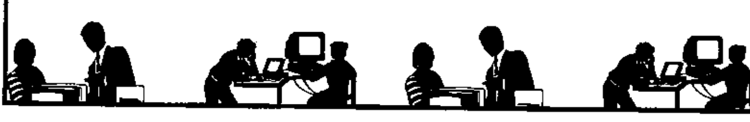
آنچه این کتاب به آن می‌پردازد، آموزش فروشنده‌گان برای فروش با سود بالاتر است.

راجر داوسون

ارتفاعات لا هابرا، کالیفرنیا

بخش نخست

اهمیت مذاکره



فصل ۱: فروش در هزاره‌ی جدید

چند سال پیش برنامه‌ای روی نوار ضبط کردم به نام رموز فنون مذاکره. در کمال خوشبختی و تعجب من، آن نوار یکی از پرفروش‌ترین برنامه‌های ضبط شده روی نوار در آن زمان شد. به همین علت، مدیران فروش از سراسر کشور با من تماس گرفتند و برای آموزش فروشندگان خود درخصوص چگونگی به کار بستن فنون مذاکرات فروش برای افزایش سطح سود آن‌ها و بستن قرارداد فروش حتی علی‌رغم کم‌ارزش بودن، دعوتم کردند.

از غول‌هایی مانند Merck, Procter & Gamble, Xerox, IBM Abbot Drugs, Pharmaceuticals و General Foods تا کوچک‌ترین شرکت‌های کارآفرین تازه تأسیس. من لحظات بسیار سودمندی در تدریس داشته‌ام، اما چیزی که مهم‌تر است این است که من درباره‌ی فروشندگان، خریداران و چالش همیشگی امر فروش، بسیار آموخته‌ام. در آن سال‌ها، فروشندگان به من درباره‌ی حرفه‌ی فروشندگی بسیار آموزش داده‌اند. آن‌ها به من یاد دادند که حرفه‌ی فروش در حال سخت‌تر شدن است. و این‌که فقط و فقط بهترین و باهوش‌ترین فروشندگان در قرن بیست و یکم رشد خواهند کرد. من تصور می‌کنم که حرفه‌ی فروش در هزاره‌ی جدید دستخوش تغییرات بسیاری خواهد شد.

در ادامه برخی از چالش‌ها را مطرح می‌کنم:

تغییر اول؛ خریداران در حال تبدیل شدن به مذاکره‌کنندگان بهترند.

هر فروشنده یا مدیر فروشی که من در سمینارها ملاقات می‌کنم، یک چیز به من می‌گویند: خریداران نسبت به ده تا بیست سال گذشته مذاکره‌کنندگان بهتری هستند. به نظر می‌رسد که این تغییر ادامه خواهد داشت. از روراستی متنفرم، ولی اتفاقی که به نظر من افتاده است این است که شرکت‌هایی که شما به آن‌ها فروخته‌اید، متوجه شده‌اند که بهترین و سریع‌ترین راه برای اهمیت دادن به پول این است که به‌طور مشخص، از پول شما کسر کنند. یک لحظه درباره‌ی آن تفکر کنید. مشتریان شما سه راه برای بهبود بخشیدن به سود خود دارند:

۱. اولین راه، افزایش فروش است. به این مفهوم که یا باید با رقیب رقابت سرسختانه‌ای پیش گرفت ـ تا این‌که سهم بازار، خود با ربودن بخشی از تجارت سایر رقبا بهبود یابد ـ یا این‌که محصولات جدید یا متفاوتی تولید شوند و با استخوان ترکاندن بازار جدیدی ایجاد کرد (امری که بسیار مخاطره‌آمیز و هزینه‌بر است).
۲. دومین راه‌حل، کاهش هزینه‌های عملیاتی خود است. این امر با اخراج کارمندان یا خرید ماشین‌آلات جدید و گران‌قیمت قابل دستیابی است.
۳. سومین راه‌حل، انجام دادن مذاکره‌ای بهتر با شما و سایر تهیه‌کنندگان کالاست. این امر بسیار ساده‌تر است و به‌طور مستقیم پول را از دست شما به سمت آن‌ها حرکت می‌دهد.

بنابراین، آنچه اتفاق می‌افتد این است که شرکت‌ها در حال ارتقای سطح موقعیت خریدارند. ده سال پیش ممکن بود شما کالایی را به خریداری بفروشید که رتبه به رتبه پیشرفت کرده بود، اکنون شما با کسی معامله می‌کنید که ممکن است مدرک فوق‌لیسانس در تجارت داشته باشد.

یا ممکن است به‌تازگی یک دوره‌ی یک هفته‌ای از مذاکرات در دانشگاه هاروارد را گذرانده باشد. این افراد اطلاع دارند که بهتر مذاکره کردن با شما راه ساده‌تری برای افزایش سود آن‌هاست تا این‌که سهم بازار خود را افزایش دهند یا سعی کنند هزینه‌های عملیاتی خود را کاهش دهند.

تغییر دوم؛ خریداران بهتر از گذشته اطلاع‌رسانی می‌شوند.

در گذشته، خریداران به فروشندگان نیازمند بودند؛ زیرا آن‌ها اطلاعات ارزشمندی برای خریداران به ارمغان می‌آوردند. سابق بر این، خریدار ابتدا از طریق ملاقات‌های مقطعی با فروشنده، در خصوص محصولات جدید و تغییرات جدید در صنعت مطلع می‌شد. این اطلاعات به عنوان سلاحی بود که فروشنده می‌توانست از آن به نفع خودش استفاده کند. اینک این برتری از بین رفته است. خریداران اطلاعات مربوط به صنعت خود را با برنامه‌ریزی رایانه‌های خود برای استخراج اخبار و اطلاعات در حوزه‌هایی که مورد علاقه‌ی آن‌هاست، به دست می‌آورند. در زمان‌های گذشته، فروشندگان می‌توانستند بدون این‌که خریدار متوجه شود، فریبش دهند. برای مثال، فروشنده‌ای که عامل فروش به یک فروشگاه زنجیره‌ای بود، می‌توانست به خریدار بگوید، «اگر کل خط SKUها را اجرا کنید، متوجه خواهید شد که سی و دو درصد از فروش شما در مدل بالایی خط خواهد بود و سود شما سه واحد افزایش خواهد یافت.» این روزها اگر فروشندگان به این ترفند دست بزنند، احتمال شرمندگی‌شان زیاد است. به علت این‌که خریدار به رایانه‌ی خود رجوع می‌کند و پس از زدن چند دکمه درمی‌یابد که: «این مطلب خلاف تجربه‌ی ماست. ما این موضوع را در کاپیتال سیتی مال[1] آزمایش کردیم و متوجه شدیم که فقط ۱۲/۸٪ از فروش ما از محل بالای خط بوده و حاشیه‌ی سود ما فقط ۰/۸٪ افزایش

---

[1]. Capital City Mall

یافته است که این نرخ حتی جبران افزایش هزینه‌ی حمل کالای اضافی را هم نکرده است.»

مشکل دیگر با خریدارانی که بهتر اطلاع‌رسانی می‌شوند این است که چنانچه شما پیشنهاد معامله‌ی بهتری را به شخص دیگری بدهید، متوجه می‌شوند. ـ در صنعت تولید مواد غذایی به این امر، «تغییر مسیر» گفته می‌شود ـ . فرض کنیم که یک تولیدکننده‌ی بیسکویت می‌خواهد سهم بازارش را در منطقه‌ی دنور[1] افزایش دهد. تولیدکننده مزایای ویژه‌ای را به فروشگاه‌های منطقه‌ای پیشنهاد می‌دهد تا آن‌ها را تشویق کند که با در نظر داشتن این نوع بیسکویت، سبب رشد این محصول شوند. به زودی فروشگاه‌ها و فروشندگان بزرگ مواد غذایی در سراسر کشور بیسکویت‌های خود را از دنور به جای توزیع‌کننده‌ی محلی خود سفارش می‌دهند تا از مزایای ویژه‌ی اختصاص یافته نیز استفاده ببرند. آن‌ها حتی لازم نیست که محصول را در دنور تحویل بگیرند ـ می‌توانند به‌سادگی مسیر محموله را به انبار خود تغییر دهند و می‌دهند.

تغییر سوم: معکوس شدن نقش فروشنده

سابق بر این، تعریف‌های بسیاری از نقش یک فروشنده شده بود ـ فروش محصولات یک تولیدکننده به مصرف‌کننده یا توزیع‌کننده. اکنون اکثر فروشندگان متوجه می‌شوند که دچار واگردانی در نقش می‌شوند. آن‌ها بیشتر تبدیل به خریدار شده‌اند تا این‌که فروشنده باشند. این امر درخصوص صنایعی که به خرده‌فروشان می‌فروشند، بسیار مرسوم است، اما من معتقدم که به سایر صنایع هم سرایت خواهد کرد. تولیدکنندگان غذایی بزرگ از قبیل پروکتر اند گمبل (Procter & Gamble) و جنرال فودز (General Foods)، من را فقط به این دلیل استخدام کرده‌اند، که

[1]. Denvor

فروشندگان‌شان را آموزش دهم تا دریابند که چگونه باید بتوانند برای اجرای برنامه‌های تبلیغاتی مشترک با خرده‌فروشان خود مذاکره کنند.

بیایید یکی از تولیدکنندگان سس سالاد را در نظر بگیریم. این تولیدکننده ممکن است کارآفرینی باشد که ابتدا شروع به تولید سس سالاد برای مصرف شخصی‌اش کرده باشد. مهمانان او از آن سس بسیار لذت برده و درنتیجه، او شروع به تولید محدود آن برای دوستان خود می‌کند. سپس، شروع به تولید میزان وسیعی از آن به‌عنوان هدایای تولد و کریسمس می‌کند. همه از آن مذاکره خوششان می‌آید و او را تشویق می‌کنند تا آن را به بازار عرضه کند. این کار برایش آمد ـ نیامد دارد. درنتیجه، وام مختصری می‌گیرد و با صاحبان سوپرمارکت‌ها و فروشگاه‌های مواد غذایی برای فروختن محصولاتش به آن‌ها کمک می‌کند. در کمال ناراحتی، او متوجه می‌شود که عرضه‌ی محصولاتش در قفسه‌های یک فروشگاه بسیار هزینه‌بر است. ابتدا، او مجبور است موضوع هزینه‌ی فضای قفسه‌ها را حل و فصل کند. صاحب فروشگاه به او می‌گوید: «فضای قفسه‌ی من با ارزش است. اگر از ما می‌خواهی که سس سالاد شما را عرضه کنیم، باید مبلغ بیست هزار دلار به‌عنوان هزینه‌ی اجاره‌ی فضای قفسه بپردازی.» او درمی‌یابد که اگر سس سالادش به فروش نرسد، نه‌تنها باید کالا را دوباره بخرد، بلکه مجبور است به خرده‌فروش برای جبران ضرر استفاده نکردن بهینه از فضای قفسه «هزینه‌ی شکست در فروش» را نیز بپردازد. زمانی که از مغازه‌دار می‌خواهد که نمایشی مخصوص از کالای او را برگزار کند، متوجه می‌شود که مجبور خواهد بود در خصوص هزینه‌ی آن هم مذاکره کند. او متوجه می‌شود که به صورت دایمی مجبور است با روزنامه‌ها در خصوص تخفیف دادن به تبلیغات سس او در آگهی‌های روزنامه و تبلیغات رایج در فروشگاه‌ها مذاکره کند. او بخش اعظمی از تلاش‌های مذاکره‌ای خود را برای خرید برنامه‌های فروشگاه صرف می‌کند تا فروش سس سالاد.

این نمونه‌ای بارز از وارونگی نقش برای هر شخصی است که به خرده‌فروشان از قبیل سوپرمارکت‌ها، فروشگاه‌های زنجیره‌ای و مغازه‌های تخصصی می‌فروشد.

بنابراین، نقش فروشنده به اندازه‌ی بسیار زیادی در هزاره‌ی جدید تغییر خواهد کرد. فروشندگان موفق باهوش‌تر، متنوع‌تر و آموزش‌دیده‌تر از همیشه خواهند بود. مهم‌تر از همه، او باید مذاکره‌ی فروش بهتری داشته باشد.

فصل ۲: مذاکره‌ی فروش هر دو طرف برنده

به عنوان یک فروشنده، شاید شنیده‌اید که هدف از مذاکره ارائه‌ی راه‌حلی به مفهوم هر دو طرف برنده است. یک راه‌حل خلاقانه این است که هر دو ـ شما و خریدار ـ میز مذاکره را با احساس پیروزی ترک کنید. شما ممکن است این امر را با این تشبیه ادراک کنید که دو نفر، هر دو یک پرتقال را می‌خواهند، اما نگران‌اند؛ زیرا، آن‌ها فقط یک پرتقال دارند. بنابراین، آن‌ها درباره‌اش صحبت می‌کنند و تصمیم می‌گیرند که بهترین راه را انتخاب کنند و درنهایت به نصف کردن پرتقال از وسط که به هر نفر نصف آن چیزی می‌رسد که به‌واقع نیاز دارند، رضایت می‌دهند. به منظور حصول اطمینان از عدالت در این موضوع، آن‌ها تصمیم می‌گیرند که یک نفر برش بزند و دیگری، حق انتخاب داشته باشد.

با این حال، آن‌ها ضمن مذاکره درخصوص ماهیت نیازهای‌شان متوجه می‌شوند که یکی پرتقال را برای تهیه‌ی آب پرتقال و دیگری آن را برای پوستش احتیاج دارد. آن‌ها یک راه‌حل جادویی پیدا کردند که هر دو می‌توانند برنده باشند و هیچ کس مجبور به شکست نیست.

بله، البته!

این امر می‌تواند در جهان واقعی نیز اتفاق بیفتد، اما نه به اندازه‌ی کافی تا آن را ارزشمند کند. بیایید واقع‌بین باشیم، زمانی که شما در برابر یک خریدار نشسته‌اید ـ اگر به اندازه‌ی کافی خوش‌اقبال و حرفه‌ای باشید تا بتوانید با یک خریدار بنشینید ـ او همان چیزی را می‌خواهد که شما می‌خواهید. قرار نیست که با یک راه‌حل جادویی هر دو طرف پیروز شوند.

او کمترین قیمت را می‌خواهد و شما بیش‌ترین قیمت را مـی‌خواهیـد. او می‌خواهد پول را از طرف شما به نفع خود و به سمت خود منتقل کند.

فنون مذاکرات فروش موقعیت متفاوتی را انتخاب می‌کند. فنون مذاکرات فروش به شما آموزش می‌دهد تا چگونه روی میز مذاکره پیروز شوید، اما بـه خریدار نیز اجازه دهید تا فکر کند که او هم پیروز شـده اسـت. در حقیقـت، مهارت در انجام دادن این کار معرف فنون مذاکره‌ی فروش است. دو شخص فروشنده ممکن است با دو خریدار که به‌طور دقیق در شرایط یکـسانی قـرار دارند، ملاقات کنند. هر دو شخص فروشنده ممکن است قرارداد فروش را بـا شرایط و قیمت یکسان، نهایی کنند، اما فنون مذاکرات فروش به خریدار این احساس را می‌دهد که او پیروز شده است. مذاکره‌کننده‌ی ضعیف خریـدار را با این حس تنها می‌گذارد که او شکست خورده است.

من به شما آموزش خواهم داد تا چگونگی انجام دادن این کـار را یـاد بگیرید و آن را به‌نحوی انجام دهید که خریداران شـما همیـشه احـساس پیروزی کنند. آن‌ها صبح‌ها با این فکر از خواب بیدار نمی‌شوند کـه «الآن می‌فهمم فروشنده با من چه کرد. صبر کن تا دوباره او را ببینم.» نه، آن‌ها این احساس را خواهند داشت که چه مذاکرات خوبی بـا شـما داشـتند و چطور نمی‌توانند صبر کنند تا دوباره شما را ببینند.

[illegible]
[illegible]

اگر رموز فنون مذاکرات فروش را که در این کتاب به شما آموزش خـواهم داد، بیاموزید و به کار بندید، هرگز این حس را نخواهید داشـت کـه مـذاکره را بـه خریدار واگذار کرده‌اید. شما همیشه میز مذاکره را با علم به این موضـوع تـرک خواهید کرد که پیروز شده‌اید و ارتباط خود را با خریدار بهبود بخشیده‌اید.

فصل ۳: مذاکره با استفاده از مجموعه‌ای از قواعد صورت می‌پذیرد

شما مذاکرات فروش موفقیت‌آمیز را از طریق مجموعه‌ای از قواعد، درست مثل بازی شطرنج، انجام می‌دهید. تفاوت بزرگ بین مذاکره و بازی شطرنج این است که در مذاکره، طرف مقابل مجبور نیست قوانین را بداند. طرف مقابل، پاسخ‌هایی قابل پیش‌بینی نسبت به حرکاتی که شما انجام می‌دهید، خواهد داد. از طریق ده‌ها هزار پاسخی که در سالیان متوالی دریافت کرده‌ایم، ما می‌دانیم که طرف مقابل چگونه واکنش نشان خواهد داد. البته نه همیشه، اما در بیشتر مواقع، مذاکره بیشتر به شکل یک علم است تا یک هنر.

اجازه دهید این نکته را با کمی تمرین و به‌صورت مثال توضیح دهم:

به یک عدد بین یک تا ده فکر کنید.

آن عدد را در ۹ ضرب کنید.

دو عدد را با هم جمع کنید.

عدد ۵ را از آن کم کنید.

آن را به یکی از حروف الفبا A، B، C، D، E، F و غیره ترجمه کنید.

حالا به کشوری فکر کنید که با آن حرف شروع می‌شود.

دومین حرف نام آن کشور را در نظر بگیرید و به حیوانی فکر کنید که با آن حرف شروع می‌شود.

حالا به من بگویید: چطور من می‌دانم که شما دارید به یک فیل (elephant) در دانمارک (Denmark) فکر می‌کنید؟

من این موضوع را چگونه می‌دانم، اگر شما در ناحیه‌ی شمال غربی از اورگن تا داکوتا ساکن هستید و دارید به یک گوزن بزرگ (elk) در دانمارک فکر می‌کنید؟

و چطور متوجه می‌شوم اگر شما گمراه شده‌اید، در محاسبات ریاضی اشتباه کرده‌اید و به‌هیچ وجه نزدیک نیستید! این به علت نابغه بودن من نیست. به این علت است که من این امر را با هزاران فرد انجام داده‌ام و می‌دانم که تا چه حد پاسخ‌ها قابل پیش‌گویی‌اند، همین امر درخصوص مذاکره نیز صدق می‌کند. طرف مقابل به حرکت‌های شما پاسخ قابل پیش‌بینی خواهد داد.

اگر شطرنج‌باز هستید، می‌دانید که بازیگران حرکت‌های راهبردی در بازی را گامبیت[1] می‌نامند. برای شروع کردن بازی به نفع خودتان، نوعی حرکت‌های آغازین وجود دارند.

با حرکت‌های میانی، بازی به نفع شما ادامه پیدا می‌کند و در حرکت‌های پایانی، موقعی که شما آماده‌اید تا کیش و مات کنید، به اصطلاح فروشندگان، قرارداد فروش را امضا می‌کنید.

در بیست و دو فصل آغازین این کتاب، من حرکت‌های راهبردی فنون مذاکرات فروش را به شما آموزش می‌دهم. نخست، شما حرکت‌های راهبردی آغازین را فرا می‌گیرید، فعالیت‌هایی که در مراحل اولیه‌ی تماس خود با خریدار انجام می‌دهید تا مطمئن شوید که در حال فراهم آوردن زمینه برای یک نتیجه‌گیری موفقیت‌آمیز هستید. این امر بسیار حیاتی است، زیرا همان‌طور که مذاکرات پیشرفت می‌کند متوجه خواهید شد که هر پیشرفتی وابسته به جوی است که شما در مراحل ابتدایی

---

[1]. Gambit: لغتی که عنصر خطرپذیری را به ذهن متبادر می‌سازد.

ایجاد می‌کنید. تقاضاهای شما و رفتار و منشی که برمی‌گزینید؛ باید بخشی از یک طرح به دقت از قبل طرح‌ریزی شده باشد تا در برگیرنده‌ی تمام عناصر مذاکره باشد. حرکت‌های راهبردی آغازین شما، براساس ارزیابی دقیق از فروشنده، بازار، و شرکت خریدار باعث پیروزی یا شکست شما در بازی خواهد شد.

سپس، من به شما حرکت‌های راهبردی میانی را آموزش می‌دهم که باعث حفظ برتری به نفع شما خواهد بود. در خلال این وضعیت، امور متفاوتی وارد بازی می‌شوند. حرکاتی که توسط هر طرف صورت می‌پذیرد، جریان‌هایی را ایجاد می‌کند که حول و حوش شرکت‌کنندگان چرخ می‌زند و آن‌ها را به جهات متفاوت سوق می‌دهد. شما یاد خواهید گرفت که چگونه ضمن پاسخ دادن به این فشارها، به حفظ برتری در بازی ادامه دهید.

در نهایت، حرکت‌های راهبردی پایانی را به شما آموزش خواهم داد. آن‌چنان‌که شما می‌توانید فروش را به پایان رسانید؛ پس از حصول به چیزی که می‌خواستید، زمانی که خریدار احساس می‌کند که او پیروز شده است، آخرین لحظات می‌تواند آثار مهمی داشته باشد. همانند مسابقه‌ی اسب‌دوانی، فقط یک نقطه در مسابقه وجود دارد که مهم است و آن خط پایان است. به عنوان یک مذاکره‌کننده‌ی آشنا به فنون مذاکره‌ی موفقیت‌آمیز، شما فرا خواهید گرفت که چگونه به نرمی، فرایند را تا موفقیت کامل در اختیار داشته باشید.

بخش دوم

حرکت‌های راهبردی آغازین مذاکرات فروش



فصل ۴: بیش از آن چیزی که انتظار دارید تقاضا کنید

بیایید یادگیری حرکت‌های راهبردی آغازین در مذاکرات فروش را شروع کنیم.

قانون شماره‌ی یک: از خریدار بیش از آن چیزی که انتظار دارید تقاضا کنید. هنری کیسینجر تا آنجا پیش رفت که گفت: «تأثیرگذاری روی میز کنفرانس منوط به اغراق در تقاضاهای خود است.» آیا جالب نیست؟ یکی از مذاکره‌کنندگان بزرگ عرصه‌ی بین‌الملل در جهان به روشنی می‌گوید که اگر قصد دارید با او مذاکره کنید، باید از او انتظار داشته باشید تا دنبال بیش از آن چیزی باشد که انتظار دارد از شما دریافت کند. به خاطر داشته باشید اگر شما فکر کنید، «خریداران من احمق نیستند. آن‌ها خواهند فهمید که از آن‌ها بیش از آن چیزی که انتظار دارم تقاضا می‌کنم.» اگر چنین امری صحت هم داشته باشد، هنوز یک اصل بی‌مثال در مذاکرات است.

به دلایلی فکر کنید که چرا باید بیش از آن چیزی که انتظار دارید تقاضا کنید.

- چرا، اگر متقاعد شده‌اید که خریدار می‌خواهد تجارت را گسترش دهد، شما هنوز باید خواهان کل آن باشید؟
- چرا شما باید خواهان کل قیمت در فهرست باشید، اگرچه می‌دانید آن بیشتر از چیزی است که خریدار درحال پرداختن است؟
- چرا شما باید از خریداران تقاضا کنید که در جای خاصی سرمایه‌گذاری کنند، زمانی که متقاعد شده‌اید آن‌ها به قدری مراقب بودجه‌اند که هرگز به آن اندازه، هزینه نخواهند کرد؟

◆ چرا باید تصور کنید که آن‌ها خواهند خواست تا ضمانت خدمات تمدید یافته‌ی شما را بخرند؟ اگرچه می‌دانید که آن‌ها در گذشته هرگز این کار را نکرده‌اند.

اگر شما چنین فکر می‌کردید، احتمال داشت که به دلایل خوبی برای درخواست کردن بیش از آن چیزی که انتظار دارید می‌رسیدید.

واضح‌ترین دلیل این است که به شما فضایی برای مذاکره ارائه می‌دهد. شما روی قیمت می‌توانید همیشه پایین بیاید، ولی هرگز نمی‌توانید بالا بروید. (وقتی که به بخش حرکت‌های پایانی راهبردی در مذاکرات فروش برسیم، به شما یاد خواهم داد که چگونه از مشتری بیشتر بخواهید. اخذ برخی موارد در پایان مذاکرات سهل‌تر از شروع مذاکرات است.) چیزی که شما به دنبال آن باید باشید، ام پی پی (MPP) است ــ حداکثر وضعیت درست و معقول شما. این حداکثر چیزی است که می‌توانید تقاضا کنید؛ چرا که هنوز خریدار، معقول بودن درخواست شما را درک می‌کند.

هرچه درباره‌ی طرف دیگر کمتر بدانید، موقعیت اولیه‌ی شما باید بالاتر باشد؛ به دو دلیل. اول، ممکن است شما در تصورات خود دچار اشتباه شوید. اگر شما خریدار یا نیازهای او را خوب نمی‌شناسید، او ممکن است تمایل به پرداختن بیش از آن چیزی باشد که شما فکر می‌کنید. دومین دلیل این است که اگر در رابطه‌ای جدید باشید، و بتوانید امتیازات بیشتری بدهید، به نظر می‌رسد که خیلی بیشتر همکاری می‌کنید. هرچه بهتر خریدار و نیازهایش را بشناسید، بیشتر می‌توانید موقعیت خود را اصلاح کنید. در نقطه‌ی مقابل، اگر افراد در طرف دیگر شما را نشناسند، تقاضاهای آن‌ها هم ممکن است خیلی غیرعادی باشد. اگر شما بسیار فراتر از حداکثر وضعیت منطقی خود درخواست می‌کنید، اندکی انعطاف هم در نظر داشته باشید. اگر وضعیت ابتدایی شما به نظر خریدار غیرمنطقی به نظر برسد و طرز تلقی شما این باشد که «می‌خواهی بخواه، نمی‌خواهی نخواه»، ممکن است حتی فرصت شروع

کردن مذاکره را هم پیدا نکنید. پاسخ خریدار ممکن است به سادگی این باشد، «پس ما حرفی برای گفتن نخواهیم داشت.» با این حال، اگر منعطف باشید، می‌توانید از موقعیت آغازین غیرمنطقی خلاص شوید. ممکن است بگویید، «ما می‌توانیم به محض این‌که نیازمندی شما را دقیق‌تر بدانیم این وضعیت را اصلاح کنیم، اما اطلاعات فعلی ما درباره‌ی مقدار سفارش احتمالی شما، کیفیت بسته‌بندی و نیاز شما به موجود بودن به‌موقع کالا، بهترین قیمت پیشنهادی ما برای فلان جنس دو دلار و بیست و پنج سنت است.» در آن لحظه خریدار ممکن است فکر کند، «غیرمنطقی است، اما او به نظر منعطف می‌رسد، بنابراین زمانی با او مذاکره خواهم کرد تا ببینم چقدر می‌توانم قیمت را کاهش دهم.»

برای شما به عنوان یک فروشنده مشکل اینجاست. حداکثر وضعیت معقول واقعی شما ممکن است بسیار بالاتر از آن چیزی باشد که فکر می‌کنید. همه‌ی ما از این می‌ترسیم که طرف مقابل مسخره‌مان کند. (در این زمینه زمانی که درباره‌ی نیروی اجبار می‌گویم، بیشتر توضیح خواهم داد). هیچ یک از ما نمی‌خواهیم در وضعیتی قرار بگیریم که باعث خندیدن خریدار به ما یا احمق به نظر رسیدن ما شود. بنابراین، در طول سال‌ها به‌طور حتم شما حداکثر وضعیت منطقی/ معقول خود را تا جایی اصلاح کرده‌اید که درخواست کمتر از حداکثر قیمت را مطرح کرده‌اید و خریدار تصور کرده است که منطقی است.

دلیل دوم برای درخواست کردن بیش از آن چیزی که انتظار دارید به دست آورید آن است که اگر شما مثبت بیندیشید، ممکن است آن‌را به‌دست آورید. ممکن است آن را به دست آورید! شما نمی‌دانید آن روز دنیا چگونه است. شاید فرشته‌ی نگهبان فروشندگان در حالی که روی یک ابر دراز کشیده است به شما می‌نگرد و فکر می‌کند، «به آن فروشنده نگاه کن که برای فلان شرکت کار می‌کند. او تا به حال به سختی و به مدت زیادی کار کرده است، بگذار استراحتی به او بدهم!»

بنابراین، ممکن است به همین سادگی آن چیزی را که دنبالش هستید به دست آورید.

دلیل سوم برای درخواست کردن بیش از آن چیزی که انتظار دارید به دست آورید این است که ارزش درک شده‌ی محصول یا خدمت شما را بالا می‌برد. وقتی که شما فهرست چاپ‌شده‌ی قیمت‌های خود را به خریدار نشان می‌دهید، ارزش بالایی به ذهنیت او القا می‌شود. به‌وضوح، این تأثیر درخصوص یک خریدار بی‌تجربه نسبت به خریدار حرفه‌ای مجرب بیشتر است. اما نکته این است که این تأثیر همیشه وجود دارد. بیایید برای لحظه‌ای آن را بررسی کنیم. مثال آسپرین را در نظر بگیرید.

همه می‌دانند که آسپرین، آسپرین است. فرقی بین مارک معروف و مارک غیرمعروف که شما در داروخانه‌ای زنجیره‌ای انتخاب می‌کنید، وجود ندارد. پس، اگر به شما بگویم که مارک معروف دو دلار و مارک غیرمعروف یک دلار می‌ارزد، کدام یک را انتخاب می‌کنید؟ تصور می‌کنم که آسپیرین ارزان‌تر را انتخاب می‌کنید.

حالا اگر به شما بگویم که مارک معروف فقط امروز به قیمت یک دلار و بیست و پنج سنت به فروش می‌رسد چطور؟ شما ممکن است درخصوص تصمیم خود دچار تردید شوید. شما می‌دانید که هر دو آسپرین مشابه است، اما الآن فقط اختلاف بیست و پنج سنتی وجود دارد و به نظر می‌رسد که خرید خوبی باشد.

اجازه بدهید یک مورد دیگر را اضافه کنیم. اگر من به شما دلیلی برای گران‌تر بودن مارک معروف بدهم چطور؟ اگر بگویم که من معتقدم که آن‌ها مارک معروف را با استانداردهای کنترل کیفیت بالاتری نسبت به مارک غیرمعروف تولید می‌کنند چطور؟ توجه کنید که من نگفته‌ام که آن با استانداردهای کنترل کیفیت بالاتری ساخته می‌شود، فقط گفته‌ام که معتقدم این چنین است. همچنین من نگفته‌ام که استانداردهای

کنترل کیفیت بالاتر باعث تفاوت می‌شود، حتی اگر واقعیت هم داشته باشد تفاوت آن‌قدر ممکن است ناچیز باشد که هیچ کسی حتی تفاوت را نداند یا متوجه آن نشود.

با این حال، اکنون شاید به همین دلیل ساده بخواهید بیست و پنج سنت بیشتر برای مارک معروف بپردازید. به خاطر این‌که من قیمت بالاتر را در ذهن شما تزریق کردم و دلیلی برای آن تراشیدم. بنابراین، نمی‌خواهم بشنوم که شما به من بگویید نمی‌توانید برای قیمت بالاتر تقاضا کنید، به علت این‌که رقیب شما همان چیز را ارزان‌تر می‌فروشد. اگر شرکت‌های بزرگ دارویی می‌توانند این تفکر را ایجاد کنند که آسپرین آن‌ها بهتر است، شما هم می‌توانید این درک مهم را به وجود آورید که محصول شما بهتر است. یکی از بهترین راه‌ها برای چنین امری این است که خواهان قیمت بالاتری باشید. بنابراین، سومین دلیل برای خواستن بیش از آن چیزی که شما انتظار دارید تا به دست آورید این است که باعث ارتقای ارزش درک شده‌ی محصول یا خدمت شما می‌شود.

چهارمین دلیل این است: استراتژی عالی برای جلوگیری از شکست کامل مذاکرات به دلیل شخصیت‌های متضاد مذاکره‌کنندگان. به جنگ خلیج‌فارس دقت کنید. (آیا جنگ خلیج‌فارس را به یاد می‌آورید که در سی‌اِن‌اِن پخش می‌شد؟) در سال ۱۹۹۱، از صدام حسین چه خواسته شد؟ رییس‌جمهور جورج بوش، در سخنرانی خود در مجمع ایالات، موقعیت مذاکراتی آغازین ما را با استفاده از کلمه‌هایی با یک حرف مشابه، به صورت زیبایی (متن به‌احتمال توسط پگی نونان نوشته شده بود) تشریح کرد. او گفت: «من با غرور صحبت نمی‌کنم، به دنبال فریب دادن هم نیستم و تهدید هم نمی‌کنم.» سه کار وجود دارد که این مرد باید انجام دهد. باید از کویت خارج شود. او مجبور است دولت قانونی کویت را دوباره ایجاد کند ـ آن کاری که شوروی‌ها در افغانستان کردند و دولتی دست‌نشانده را منصوب کردند، انجام ندهد ـ و

مجبور است هزینه‌ی خساراتی را که به وجود آورده است بپردازد. «آن یک موقعیت آغازین مذاکره‌ای بسیار شفاف و دقیق بود. مشکل این جا بود که این مهم‌ترین نکته به زعم ما نیز بود.» همچنین کمترین چیزی بود که برای آن می‌توانستیم توافق کنیم. هیچ تعجبی وجود نداشت که توافقی حاصل نشود. مذاکرات محکوم به شکست بود؛ زیرا، ما هیچ فضایی به صدام حسین برای عرض اندام ندادیم.

اگر ما می‌گفتیم که «خوب، ما خواستار تبعید شما و تمام دوستانتان هستیم. ما خواستار استقرار یک دولت بی‌طرف غیرعربی در بغداد هستیم. ما خواستار نظارت سازمان ملل برای برچیدن تمام تجهیزات نظامی هستیم. به علاوه، ما خواستار خروج شما از کویت، بازگشت دولت قانونی کویت و پرداخت هزینه‌ی خساراتی هستیم که وارد کرده‌اید.» آن‌گاه ما ممکن بود به خواسته‌های خود برسیم و هنوز به صدام اجازه دهیم که وجهه‌ی خود را حفظ کند.

می‌دانم به چه چیزی فکر می‌کنید. به این فکر می‌کنید: «راجر، صدام حسین در فهرست دریافت‌کنندگان کارت کریسمس من در سال گذشته نبود. اهمیت نمی‌دهم اگر شأن و وجهه‌ی او مانند هوای بادکنکی که به آن سوزن داغ زده شده است، خالی شود.» با شما موافق هستم! اما، این امر باعث به وجود آمدن مشکل و بن‌بست در مذاکرات می‌شود.

با در نظر گرفتن وقایع خلیج فارس، به احتمال زیاد یکی از دو نتیجه‌ی زیر قابل دریافت است. اولین احتمال این است که مذاکره‌کنندگان وزارت امور خارجه‌ی ما انسان‌های احمق و خوش‌خیالی هستند! دومین احتمال چیست؟ صحیح! این‌که ما می‌خواستیم بن‌بستی در مذاکرات ایجاد کنیم؛ زیرا برآورنده‌ی اهداف ما بود.

ما هیچ قصد نداشتیم فقط برای سه موردی که جورج بوش در سخنرانی مجمع ایالات درخواست کرد توافق کنیم. ژنرال شوارتزکوف در

زندگی‌نامه‌ی خود[1]، گفت، «لحظه‌ای که ما به آنجا رسیدیم، متوجه شدیم که هر چیزی کمتر از یک پیروزی نظامی، برای ایالات متحده‌ی امریکا شکست قلمداد می‌شد.» ما نمی‌توانستیم به صدام حسین اجازه دهیم که ششصدهزار نیروی خود را از مرز عبور دهد و با عقب‌نشینی خود، ما را در سردرگمی رها کند که چه زمانی دوباره تصمیم به تکرار آن بگیرد. ما ناگزیر بودیم دلیلی برای رفتن به آنجا و مراقبت نظامی از او داشته باشیم.

بنابراین، آن موقعیت در خدمت اهداف ما برای ایجاد بن‌بست بود. چیزی که باعث نگرانی من می‌شود این است که وقتی شما در حال ارائه و نمایش کالا به خریدارید، ناآگاهانه دارید بن‌بست ایجاد می‌کنید؛ زیرا، شهامت درخواست بیش از آن چیزی را که انتظار دارید، ندارید.

پنجمین دلیل برای تقاضای بیش از آن چیزی که انتظار دارید به دست آورید این است که مذاکره‌کنندگان مسلط به فنون مذاکره می‌گویند که شما باید آن را انجام دهید: تنها راهی که با آن قادرید فضایی ایجاد کنید که خریدار احساس کند پیروز مذاکره شده است، همین است.

اگر شما ابتدا به ساکن با بهترین پیشنهاد خود جلو بروید، راهی برای خریدار برای مذاکره وجود نخواهد داشت و احساس پیروزی به آن‌ها دست نمی‌دهد.

مذاکره‌کنندگان بی‌تجربه همیشه می‌خواهند مذاکرات را با بهترین پیشنهاد خود شروع کنند. این فروشنده‌ای است که به مدیر فروش می‌گوید: «من امروز این پیشنهاد ترغیب‌کننده را ارائه می‌دهم و می‌دانم که خیلی رقابتی خواهد بود. می‌دانم که از سراسر شهر دارند پیشنهاد قیمت می‌گیرند. به من اجازه دهید قیمت را از ابتدا کاهش دهم، والا اقبالی برای گرفتن سفارش نخواهیم داشت.» مذاکره‌کنندگان مسلط به

---

[1]. «It doesn't take a hero»: شرح زندگی‌نامه‌ی ژنرال شوارتسکف

فنون مذاکرات فروش نسبت به ارزش درخواست کردن برای بیش از آن چیزی که انتظار دارید به دست آورید آگاهی دارند. این مورد یکی از کلیدی‌ترین راه‌هایی است که می‌توانید با آن فضایی ایجاد کنید که خریداران احساس کنند آن‌ها پیروز شده‌اند.

در مذاکراتی که در سطح بالایی علنی می‌شوند، مانند زمانی که بازیگران بیس‌بال یا خلبانان اعتصاب می‌کنند، درخواست‌های ابتدایی که هر دو طرف مطرح می‌کنند بسیار غیرمنطقی است. به خاطر دارم که زمانی در مذاکرات اتحادیه‌ای درگیر شدم که به سختی می‌توانستم تقاضاهای اولیه را باور کنم. درخواست اتحادیه سه برابر شدن دستمزد کارکنان بود. درخواست ابتدایی شرکت تبدیل کردن آن به فروشگاهی عمومی بود. به عبارت دیگر، مذاکره‌کنندگان آشنا به فنون مذاکره می‌دانند که تقاضاهای اولیه در این نوع از مذاکرات همیشه تند است. بنابراین، اجازه نمی‌دهند که باعث ناراحتی شود. آن‌ها می‌دانند که همان‌طور که مذاکرات پیش می‌رود، آن‌ها هم به راه خود به سمت میانه ادامه می‌دهند؛ یعنی، جایی که خواهند توانست راه‌حلی بیابند که براساس آن دو طرف بتوانند توافق کنند. سپس هر دوی آن‌ها می‌توانند یک کنفرانس خبری برگزار و اعلام کنند که در مذاکرات پیروز شده‌اند. پس، به‌ویژه در برابر خریداران مغرور و خودخواه همیشه فضایی را باز بگذارید تا بتوانید پیروزی داشته باشید.

مذاکره‌کنندگان مسلط به فنون مذاکره همیشه خواستار بیشتر از آن چیزی هستند که منتظرند به دست آورند.

بیایید پنج دلیل عمده را برای خواستن بیش از آنچه انتظار دارید، تقاضا کنید، تکرار کنیم:

۱. برای شما فضای مذاکره ایجاد می‌کند. شما همیشه می‌توانید پایین بیایید، ولی هرگز نمی‌توانید بالا بروید.
۲. ممکن است با این روش به هدف خود برسید.

۳. ارزش درک شده‌ی کالا یا خدمات شما را افزایش می‌دهد.
۴. از بروز بن‌بست در مذاکرات به علت دیدگاه متضاد مذاکره‌کنندگان جلوگیری می‌کند.
۵. فضایی فراهم می‌آورد که طرف دیگر می‌تواند پیروز شود.

درخواست کردن برای بیش از آن چیزی که انتظار دارید به دست آورید: یک افسانه

روزگاری زوجی کهنسال در کلبه‌ی مخروبه‌ای در جزیره‌ای دورافتاده در اقیانوس زندگی می‌کردند. روزی توفان در روستای آن‌ها وزیدن گرفت و منجر به ویران شدن خانه‌ی آن‌ها شد. چون آن‌ها بسیار پیر و فقیر بودند و نمی‌توانستند کلبه‌ی خود را دوباره بسازند، به خانه‌ی دختر خود و شوهرش رفتند. این موضوع باعث به وجود آمدن وضعیت داخلی نامطلوب شد؛ زیرا، کلبه‌ی دختر آن‌ها حتی برای او ـ شوهرش و چهار فرزندشان به اندازه‌ی کافی جا نداشت، چه رسد به آن‌ها.

دختر به فرد عاقل دهکده رجوع کرد و پرسید: «من با این مسأله باید چه کار کنم؟»

فرد عاقل به آرامی پاسخ داد: «شما مرغ و خروس دارید، مگر نه؟»

«بله، ما ده مرغ و خروس داریم.»

«پس آن‌ها را همراه خودت به کلبه ببر.»

این موضوع به نظر دختر مضحک آمد، اما به نصیحت مرد عمل کرد. این حرکت به‌طور طبیعی مشکل را وخیم‌تر کرد و به زودی وضعیت به حد تحمل‌ناپذیری رسید. آن‌چنان‌که پر پرندگان و صدای آن‌ها فضای کلبه را اشغال کرده بود. دختر دوباره نزد فرد عاقل رفت و از او کمک خواست. فرد عاقل از او پرسید، «شما خوک دارید، مگر نه؟»

«بله سه رأس داریم.»

«پس تو باید خوک‌ها را هم همراه خود در کلبه مستقر کنی.»

به نظر می‌رسید توصیه‌ی خنده‌داری باشد، ولی پرسیدن علت این امر برای او تصورناپذیر بود، بنابراین، خوک‌ها را همراه خود به خانه برد.

الآن دیگر به راستی زندگی در کلبه محال شده بود، هشت انسان، ده عدد مرغ و خروس و سه راس خوک.

شوهر او شکایت می‌کرد که با این سر و صدا و شلوغی نمی‌تواند به اخبار سی‌اِن‌اِن گوش کند.

روز بعد، دختر با ترس از وضعیت بهداشتی خانواده، با آخرین درخواست از سر ناامیدی به طرف فرد عاقل رفت. دختر التماس کرد «خواهش می‌کنم، به این صورت نمی‌توانیم زندگی کنیم. به من بگو چه کار کنم و من بی‌شک انجام خواهم داد، اما خواهش می‌کنم به ما کمک کن!»

این مرتبه پاسخ فرد عاقل معماگونه، ولی راحت‌تر بود. «اکنون طیور و خوک‌ها را از خانه بیرون کن.»

او به سرعت حیوانات را از خانه خارج کرد و کل خانواده به خوشحالی با همدیگر برای روزهای آتی زندگی کردند.

نکته‌ی اخلاقی این داستان این است که یک معامله همیشه وقتی بهتر به نظر می‌رسد که چیزی را از آن خارج کرده باشید!

بیش از آنچه انتظار دارید به دست آورید، طلب کنید. در وهله‌ی اول، یک اصل روشن و واضح به نظر می‌رسد، اما چیزی است که شما به‌واقع می‌توانید بر آن تکیه کنید. در هزاران وضعیت کاری و ده‌ها هزار اوضاع واقعی قابل بررسی در زندگی، این امر چیزی است که پیوسته اهمیت خود را به اثبات رسانده است. هرچه بیشتر درخواست کنید، همان‌قدر هم بیشتر به دست خواهید آورد.

حرکت راهبردی متقابل (گامبیت): زمانی که یک خریدار از شما بیش از آن چیزی که انتظار دارد به دست آورد، طلب می‌کند، شما باید متوجه حرکت و نیت او شوید و از او درخواست کنید تا جانب انصاف را رعایت کند و از برتری نفوذ خود و روش فرد خوب/ فرد بد (دو حرکت

راهبردی که بعد به شما آموزش خواهم داد) استفاده کنید. شما باید بگویید: «البته شما می‌توانید مذاکرات را با هر رقمی که انتخاب می‌کنید شروع کنید و من هم می‌توانم به همان نحو پیشنهادهای غیرمنطقی پاسخگوی شما باشم، اما هیچ یک از ما با این روش طرفی نخواهیم بست. چرا بالاترین قیمتی که برای شما پذیرفتنی است را به من نمی‌گویید تا من آن را به همکارانم منتقل کنم و سعی نمایم هر کاری از دستم برآید برای شما انجام دهم؟ آیا این منصفانه نیست؟»

نکات مهم برای به خاطر سپردن

- بیش از آن چیزی که انتظار دارید به دست آورید، درخواست کنید. ممکن است به همین سادگی آن را به دست آورید و این برای شما فضایی برای مذاکره فراهم می‌آورد. مهم‌ترین مطلب این است که این موضوع فضایی را ایجاد می‌کند که طرف مقابل می‌تواند به پیروزی دست یابد.
- هدف شما باید این باشد که ام‌پی‌پی ــ حداکثر موقعیت منطقی ـ خود را افزایش دهید.
- اگر پیشنهاد اولیه‌ی شما تند باشد، به صورت غیرمستقیم قدری انعطاف نشان دهید. این امر باعث ترغیب خریدار به مذاکره با شما می‌شود.
- هر چقدر درباره‌ی طرف مقابل کمتر بدانید، شما باید سطح درخواست خود را بالا ببرید. یک فرد غریبه شما را بیشتر شگفت‌زده خواهد کرد و به این ترتیب، شما می‌توانید حسن‌نیت خود را با ارائه‌ی امتیازات بزرگ‌تر نشان دهید.
- با درخواست کردن از خریدار مبنی بر در نظر داشتن جانب انصاف و استفاده از نفوذ برتر و روش فرد خوب/ فرد بد به استقبال خریدار بروید.

در فصل ۵، به شما آموزش خواهم داد که چگونه متوجه شوید چقـدر بیش از آنچه را که انتظار دارید به دست آورید، باید درخواست کنید.

فصل ۵: مذاکره کردن در محدوده‌های شخصی

در فصل ۴، به شما آموزش دادم که چرا شما باید همیشه بیش از آن چیزی را که می‌خواهید به‌دست آورید، درخواست کنید. سؤال بعدی باید این باشد: اگرشما دارید بیش از آن چیزی که انتظار دارید درخواست می‌کنید، باید تا چقدر بیش از آنچه انتظار دارید درخواست کنید؟ پاسخ این است که شما باید محدوده‌های مشخصی برای هدفتان برگزینید. پیشنهاد اولیه‌ی شما باید در فاصله‌ی مساوی از هدفتان در مقابل پیشنهاد آن‌ها باشد.

اجازه دهید مثال ساده‌ای برای شما بگویم. خریدار برای کالای شما یک دلار و شصت سنت پیشنهاد می‌دهد. شما می‌توانید با یک دلار و هفتاد سنت موافقت کنید. مذاکره کردن در محدوده‌ی مشخص به شما می‌گوید که شما باید با یک دلار و هشتاد سنت شروع کنید. پس، اگر شما روی میانه توافق کنید، به هدف خود رسیده‌اید.

البته همیشه به این صورت نیست که شما روی مبلغ میانه توافق خواهید کرد. اما، فرضیه‌ی خوبی است، اگر شما پیشنهاد خاصی برای ادامه دادن ندارید. فرض کنید که شما روی مبلغ میانه توافق خواهید کرد، نقطه‌ی وسط بین دو موقعیت/ جایگاه مذاکره‌ای مقدماتی. اگر حساب آن را داشته باشید، متعجب خواهید شد که چقدر زیاد اتفاق می‌افتد ـ در موارد کوچک و بزرگ.

در موارد کوچک: پسر شما پیش‌تان می‌آید و می‌گوید که احتیاج به بیست دلار برای رفتن به ماهیگیری در تعطیلات آخر هفته دارد. شما می‌گویید: «امکان ندارد! من نمی‌توانم بیست دلار به تو بدهم. می‌دانی،

وقتی که من هم‌سن تو بودم، هفته‌ای پنجاه سنت می‌گرفتم و مجبور بودم برای آن کار کنم! من ده دلار به تو می‌دهم و نه بیشتر.»

پسر شما می‌گوید: «من با ده دلار کاری نمی‌توانم بکنم!»

حالا شما محدوده‌های مذاکره را معین کرده‌اید. او تقاضای بیست دلار می‌کند. شما می‌خواهید ده دلار بپردازید. توجه کنید که در اکثر اوقات روی عدد پانزده دلار توافق می‌کنید! در فرهنگ ما، همیشه تقسیم کردنِ موردِ اختلاف منصفانه به نظر می‌رسد.

در موارد بزرگ: در سال ۱۹۸۲، وزیر خزانه‌داری، دونالد رِیگان، و رییس هیأت منابع فدرال، پال فولکر، درباره‌ی پرداخت وام عظیم بین‌المللی به دولت مکزیک مذاکره می‌کردند. به نظر می‌رسید که مکزیک نتواند وام هشتاد و دو میلیارد دلاری را پرداخت کند. مذاکره‌کننده‌ی ارشد آن‌ها خسوس هرتزوگ (Jesus Herzog)، وزیر امور دارایی‌شان بود. آن‌ها بر سر راه‌حل خلاقانه‌ای توافق کردند تا مقادیر معتنابهی از نفت خام را به ذخایر راهبردی نفت خام ما تخصیص دهند. با این حال، آن‌ها درباره‌ی این امر به صورت کلی توافق نکردند. ما به مکزیکی‌ها پیشنهاد دادیم که یکصد میلیون دلار به عنوان حق مذاکره به ما بپردازند که راه قابل پذیرش سیاسی برای آن‌ها برای پرداختن سود تجمعی به ما بود. زمانی که رییس جمهور لوپز پورتیلو متوجه شد که ما چه چیزی درخواست می‌کردیم، از جا پرید. چیزی که او گفت مفهومش این بود: «شما به رونالد ریگان بگویید سرش را بگذارد بمیرد. ما به ایالات متحده‌ی امریکا حق مذاکره نمی‌دهیم. حتی یک پزو! هرگز!»

بنابراین، اینجا ما حدود مذاکرات را به صورت تعیین شده داریم. ما تقاضای یکصد میلیون دلار می‌کنیم. آن‌ها عدد صفر را پیشنهاد می‌دهند. حدس بزنید دو طرف روی پرداخت چه عددی با هم توافق کردند؟ درست است. پنجاه میلیون دلار.

در اغلب موارد، چه مذاکرات کوچک و چه مذاکرات عظیم و مهم، به یک مورد همیشه باید توجه کرد: این‌که شما می‌توانید طرف مقابل را

مجبور کنید که ابتدا او پیشنهاد بدهد. اگر خریداران شما را مجبور کنند که عقیده و نظر خود را بیان کنید، آن‌ها می‌توانند حدود مذاکرات را برای شما تعیین کنند. به طوری که اگر شما به تقسیم مساوی مبلغ مورد تفاوت رضایت دهید، که اغلب هم همین‌طور است، خریداران به چیزی می‌رسند که به عنوان هدف در نظر گرفته‌اند.

اجازه ندهید طرف مقابل با کیاست و زیرکی شما را متعهد به دادن پیشنهاد اولیه کند. اگر وضع موجود برای شما مناسب است و فشاری بر روی شما برای انجام دادن حرکتی نیست، به اندازه‌ی کافی شجاع باشید و به طرف مقابل بگویید، «شمایید که به من مراجعه کردید. شرایطی که الآن وجود دارد برای من مناسب است. اگر می‌خواهید این کار انجام شود، مجبورید به من پیشنهادی ارائه دهید.» برخی از مذاکره‌کننده‌گان با مهارتی باورنکردنی وانمود می‌کنند که طرف مقابل به آن‌ها مراجعه کرده است، در حالی که خلاف آن صحیح است. سام گلدوین، تهیه‌کننده‌ی فیلم، یک‌بار می‌خواست هنرپیشه‌ای قراردادی از داریل زانوک قرض کند، ولی چون او در یک جلسه بود، به او دسترسی نداشت. پس از تلاش بسیار برای ارتباط گرفتن با زانوک، گلدوین که عصبانی شده بود اصرار کرد که تلفن به او وصل شود. زمانی که زانوک گوشی را برداشت، گلدوین که تماس را برقرار کرده بود، گفت، «داریل، امروز چه کاری می‌توانم برایت بکنم؟»

اگر پال مک‌کارتنی و گروه بیتلز آموخته بودند که از دادن پیشنهاد اولیه اجتناب کنند، از امروز ثروتمندتر بودند. در روزهای آغازین گروه، مدیر آن‌ها، برایان اپستین، در حال مذاکره بستن قرارداد برای نخستین کار تلویزیونی آن‌ها بود. شرکت یونایتد آرتیستز با در نظر گرفتن آن به صورت فیلمی برای نوجوانان، فقط سیصد هزار دلار بودجه برایش در نظر گرفته بود. تولیدکننده به اپستین بیست و پنج هزار دلار و درصدی از سود را پیشنهاد داده بود. یوناتید آرتیستیز تمایل به پرداخت حداکثر تا بیست و پنج درصد از سود را داشت. اگر گروه بیتلز با مبلغ پیشنهاد شده‌ی نقدی موافقت می‌کرد، او به اندازه‌ی کافی مذاکره‌کننده‌ی خوبی

برای رو کردن کارت خود در موقع مناسب بود. بدون نشان دادن موقعیت خود، او ابتدا از برایان اپستین پرسید که خواسته‌های آن‌ها چیست. برایان هنوز به رقم‌های درشت عادت نداشت و به علاوه، زمان کافی برای بررسی آن صرف نکرده بود. او با قطعیت پاسخ داد که یک پنی کمتر از هفت و نیم درصد را نمی‌پذیرد. فیلم شب یک روز سخت دارای موفقیتی بین‌المللی شد و اشتباه برایان در دادن پیشنهاد اولیه به طرف مقابل برای گروه بیتلز میلیون‌ها دلار آب خورد.

پس از این‌که خریدار شما پیشنهادی را ارائه می‌دهد، شما می‌توانید با در نظر گرفتن سطح بالای قیمت هدف پیشنهاد خود را ارائه دهید ـ بهتر است که این کار با انعطاف غیرمستقیم انجام گیرد. قیمت شما ممکن است بالا باشد، اما وقتی که تمایل خود را به مذاکره نمایش می‌دهید، خریدار فکر می‌کند که «به نظر می‌رسد بتوان او را از مبلغ پیشنهادیش پایین‌تر آورد. چرا زمانی را صرف نکنیم و ببینیم که آیا می‌توانیم قیمتی پایین‌تر از قیمتی که الآن می‌پردازیم از او بگیریم.» این راه خوبی برای شروع مذاکره است.

حرکت راهبردی متقابل. شما می‌توانید خریدار را از تعیین حدود مذاکرات برای خود با مجبور کردن او به ارائه‌ی پیشنهاد اولیه‌ی قیمت، منع کنید.

نکات مهم برای به خاطر سپردن

- حدود مذاکرات روی قیمت را مشخص کنید تا چنانچه در نهایت تفاوت قیمت را نصف کردید، باز هم به هدف خود برسید.
- فقط زمانی می‌توانید حدود مذاکرات را تعیین کنید که خریدار پیشنهاد اولیه‌ی قیمت را ارائه دهد.
- زمانی که روی قیمت هدف خود با در نظر گرفتن امتیازاتی برای مشتری تمرکز می‌کنید، تعیین حدود مذاکرات را در نظر داشته باشید.

فصل ۶: هرگز به اولین پیشنهاد پاسخ مثبت ندهید

اکنون اجازه دهید به اصل مهم دیگری که در مراحل آغازین مذاکره بسیار اهمیت دارد، بپردازیم. هرگز به اولین پیشنهاد یا پیشنهاد متقابل پاسخ مثبت ندهید. دلیل این امر این است که به صورت خودکار دو فکر را در ذهن خریدار فعال می‌کند.

برای لحظه‌ای خود را جای خریدار فرض کنید. فرض کنیم که شما خریداری برای یک تولیدکننده‌ی موتور هواپیما هستید و در آینده‌ی نزدیک با فروشنده‌ای ملاقات می‌کنید که نماینده‌ی تولیدکننده‌ی یاتاقان موتور است. این ملاقات برای شما بسیار حیاتی است. تأمین‌کننده‌ی همیشگی شما، مأیوستان کرده است و شما نیاز دارید تا از این شرکت خرید اضطراری داشته باشید. آن‌ها تنها شرکتی هستند که قادر به تأمین کالا در مدت سی روز هستند و این زمان برای جلوگیری از بسته شدن خط مونتاژ شما ضروری است. اگر شما نتوانید موتورها را به موقع تحویل دهید، قراردادتان با تولیدکننده‌ی هواپیما باطل خواهد شد و این قرارداد سهمی در حدود هشتاد و پنج درصد از سفارشات شما را تشکیل می‌دهد. به‌طور قطع، در این شرایط، قیمت یاتاقان‌های مورد نیاز شما اولویت بالایی ندارند. با این حال، زمانی که منشی شما ورود شخص فروشنده را اعلام می‌کند، با خود فکر می‌کنید، «من مذاکره‌کننده‌ی خوبی خواهم بود. ببینم چه اتفاقی می‌افتد. من به او قیمتی بسیار پایین پیشنهاد می‌دهم.»

شخص فروشنده پس از معرفی خود، به شما تضمین می‌دهد که می‌تواند کالا را مطابق مشخصات به موقع حمل کند. او قیمت دویست و پنجاه دلار را برای هر یک از یاتاقان‌ها پیشنهاد می‌دهد.

این موضوع باعث هیجان شما می‌شود؛ زیرا، در گذشته شما برای آن‌ها دویست و هفتاد و پنج دلار می‌پرداخته‌اید. با این حال، شما هیجان خود را مخفی می‌کنید و با این جمله پاسخ می‌دهید: «ما فقط صد و هفتاد و پنج دلار می‌پرداخته‌ایم.» فروشنده پاسخ می‌دهد: «بسیار خوب، می‌توانیم آن را مطابقت بدهیم.»

در هزاران سمیناری که در خلال سال‌ها برگزار کرده‌ام، موقعیتی این چنین را برای حضار متصور کرده‌ام و نمی‌توانم غیر از این دو پاسخ، چیز دیگری به خاطر آورم.

۱. می‌توانستم نتیجه‌ی بهتری بگیرم.
۲. لابد کاسه‌ای زیر نیم کاسه است.

اولین عکس‌العمل: می‌توانستم نتیجه‌ی بهتری بگیرم. موضوع جالب این است که ربطی به قیمت ندارد. فقط به طریقی مربوط می‌شود که شخص دیگر به پیشنهاد واکنش نشان می‌دهد. اگر فروشنده‌ی یاتاقان با قیمت صد و پنجاه یا صد و بیست و پنج دلار موافقت می‌کرد چه؟ آیا هنوز فکر نمی‌کنید که بهتر می‌توانستید نتیجه بگیرید؟

چند سال پیش، صد جریب زمین در ایتون وایل، واشنگتن ـ شهر زیبای کوچکی درست در مغرب کوه رینیر ـ خریدم. فروشنده برای زمین صد و هشتاد و پنج هزار دلار درخواست کرد. من ملک را بررسی کردم و تصمیم گرفتم که اگر بتوانم تا صد و پنجاه هزار دلار آن را بخرم، که در آن صورت خریدی عالی خواهد بود. بنابراین، من حدود قیمت را مشخص کردم و از نماینده‌ی بنگاه املاک خواستم تا پیشنهادی به ارزش ۱۱۵،۰۵۰ دلار به فروشنده ارائه دهد. (اعداد مخصوص باعث ایجاد اعتماد گردیده است، بنابراین، احتمال ترغیب آن‌ها به پذیرش پیشنهادی از این

دست بیشتر از ترغیب آن‌ها به ارائه‌ی پیشنهاد متقابل با قیمتی بالاتر می‌شود.) من به ارتفاعات لاهابرا در کالیفرنیا؛ یعنی، جایی که در آن زندگی می‌کنم، برگشتم تا نماینده‌ی بنگاه املاک پیشنهاد را به فروشنده ارائه دهد. صادقانه بگویم، فکر می‌کردم خوش‌اقبال خواهم بود اگر حتی به این پیشنهاد بسیار پایین پاسخ دهند. در کمال تعجب، چند روز بعد از طریق پست پاسخ پیشنهاد را دریافت کردم و آن‌ها با قیمت و شرایطی که پیشنهاد داده بودم، موافقت کرده بودند. می‌دانم که زمین را بسیار عالی خریدم. طی یک‌سال، شصت جریب از زمین را بیشتر از قیمتی فروختم که برای صد جریب داده بودم. بعد بیست جریب دیگر را بیشتر از قیمتی فروختم که برای کل صد جریب داده بودم.

بنابراین، زمانی که آن‌ها پیشنهاد من را پذیرفتند، من باید با خودم فکر می‌کردم، «خیلی عالی است، من امکان نداشت ارزان‌تر بخرم.» این چیزی است که من باید با خود فکر می‌کردم، اما چنین نبود. من داشتم فکر می‌کردم، «می‌توانستم بهتر خرید کنم»، بنابراین، این موضوع هیچ ربطی به قیمت ندارد. فقط به نحوه‌ی واکنش طرف مقابل به پیشنهاد مربوط می‌شود.

واکنش دوم: لابد کاسه‌ای زیر نیم کاسه است. دومین واکنش من زمانی که موافقت آن‌ها را دریافت کردم این بود، «لابد کاسه‌ای زیر نیم کاسه است. من باید درباره‌ی گزارش مقدماتی مالکیت زمانی که آن را دریافت کردم بررسی دقیقی داشته باشم. بی‌شک چیزی وجود دارد که من متوجه نیستم، اگر آن‌ها آماده‌ی پذیرش پیشنهادی هستند که من تصور می‌کردم آن‌ها قبول نخواهند کرد.»

دومین فکری که به ذهن خریدار یاتاقان‌ها خطور خواهد کرد این است، «بدون شک موضوعی جریان دارد. شاید از آخرین باری که قراردادی درخصوص یاتاقان‌ها بستم، چیزی در بازار تغییر کرده است. به جای ادامه دادن مذاکرات خرید، فکر کنم به این فروشنده خواهم گفت که من مجبورم با کمیته، هماهنگی و سپس با تعدادی از تأمین‌کننده‌ها صحبت کنم.»

اگر شما به اولین پیشنهاد پاسخ مثبت بدهید، آن دو واکنش به ذهن هر کسی خطور خواهد کرد. تصور کنیم پسرتان نزد شما می‌آید و می‌گوید، «می‌توانم امشب خودرو را قرض بگیرم؟» و شما بگویید، «البته پسرم. ببرش. خوش بگذره!» آیا او به صورت غیرارادی فکر نخواهد کرد «می‌توانستم نتیجه‌ی بهتری بگیرم. می‌توانستم ده دلار هم برای سینما به دست آورم.» و آیا به صورت غیرارادی این فکر را نخواهد کرد، «اینجا چه خبره؟ چرا می‌خواهند من خارج از خانه باشم؟ چه ماجرایی است که من خبر ندارم؟»

این امر یک اصل ساده‌ی مذاکرات برای درک کردن است، اما به خاطر داشتن آن زمانی که شما درگیر مذاکرات هستید، خیلی سخت است. شما ممکن است تصویری ذهنی از نحوه‌ای که انتظار دارید خریدار پاسخ دهد، ساخته باشید و آن کار خطرناکی است. ناپلئون بناپارت یک بار گفت «گناه نابخشودنی یک فرمانده» تصویرسازی است. فرض کنید که دشمن در یک موقعیت غیرواقعی به روش معینی عمل خواهد کرد، زمانی که پاسخ او ممکن است به‌طور کامل متفاوت باشد. «بنابراین، از آن‌ها انتظار دارید با پیشنهاد متقابل به طرز مسخره‌آمیزی پایین، به شما پاسخ دهند و در کمال تعجب، پیشنهاد خریدار خیلی بیشتر از آن چیزی که شما انتظار داشتید باشد، معقولانه است. برای مثال:

- شما به فروشگاه‌های زنجیره‌ای، جارو برقی می‌فروشید. می‌دانید که خریدار از شما انتظار خواهد داشت که سهم خود را از هزینه‌ی تبلیغات بروشورهای روز کارگر بپردازید و شما از آن‌ها انتظار دارید تا بیست و پنج هزار دلار از شما بگیرند. اما در بودجه‌ی تبلیغاتتان فقط بیست هزار دلار دارید. در کمال ناباوری، آن‌ها فقط ده هزار دلار تقاضا می‌کنند. این خطر وجود دارد که شما پاسخ مثبت خود را عجولانه بدهید.
- شما دستگاه‌های تصویربرداری تشخیصی مغناطیسی ام‌آرای (MRI) به بیمارستان‌ها می‌فروشید. قیمت فروش شما یک میلیون دلار است.

اما به‌طور معمول، آن را به قیمت نهصد هزار دلار می‌فروشید. بیمارستان شهر در حال گرفتن پیشنهاد از تأمین‌کنندگان این دستگاه است و شما دلایل کافی برای باور کردن این امر ارائه می‌کنید که مجبورید محصول خود را با پایین‌ترین قیمت بفروشید تا سفارش آن‌ها را به دست آورید. بنابراین، انتظار دارید که پیشنهاد متقابل هشتصد هزار دلار بدهند، تازه اگر خوش‌شانس باشید. در کمال تعجب شما، آن‌ها با پیشنهاد نهصد و پنجاه هزار دلار نزد شما می‌آیند. خطر واقعی اینجاست که عجولانه پاسخ مثبت دهید.

- شما خودرو اجاره می‌دهید و سعی دارید تا با یک شرکت مهندسی بزرگ، کار کنید. در نهایت، پیشنهادی به شما ارائه می‌دهند. آن‌ها می‌خواهند سیصد دستگاه خودرو و چهارصد دستگاه کامیون سبک اجاره کنند. انتظارتان این است که پیشنهاد شش درصد کاهش در مبلغ سیاهه‌ی تجاری به شما ارائه دهند. در کمال تعجب، آن‌ها پیشنهاد کاهش چهار و نیم درصد در مبلغ سیاهه‌ی تجاری ارائه می‌دهند که به‌طور کلی در حدود اهداف مذاکراتی شماست. این خطر واقعی وجود دارد که شما عجولانه پاسخ مثبت دهید.

بنابراین، اشخاص آشنا به فنون مذاکرات تجاری دقت می‌کنند که در دام پاسخ مثبت عجولانه نیفتند که به این ترتیب، به طور غیرارادی و خودکار باعث راه یافتن این دو فکر در ذهن آن‌ها می‌شود:

۱. می‌توانستم نتیجه‌ی بهتری بگیرم. (و دفعه‌ی بعد خواهم گرفت! خریدار وامانده به شما نخواهد گفت که دچار احساس شکست در مذاکرات شده است. اما او این فکر و احساس را در اعماق ذهن خود نگاه خواهد داشت که «دفعه‌ی بعد که با این فروشنده معامله کنم، مذاکره‌کننده‌ی سخت‌تری خواهم بود. دفعه‌ی بعد، هیچ پولی روی میز باقی نخواهم گذاشت.»)
۲. بی‌شک یک جای کار اشکال دارد.

رد کردن اولین پیشنهاد ممکن است کار خیلی سختی باشد، به‌ویژه اگر ماه‌ها با این خریدار ملاقات داشته‌اید و درست زمانی که شما در حال تسلیم شدن هستید، آن‌ها با یک پیشنهاد به شما مراجعه می‌کنند. این موضوع شما را وسوسه می‌کند تا چیزی را که می‌توانید به دست آورید، از آن خود کنید ـ زمانی که چنین چیزی اتفاق می‌افتد، مذاکره‌کننده‌ای آشنا به فنون مذاکرات باشید ـ به خاطر داشته باشید که عجولانه پاسخ مثبت ندهید.

سال‌ها پیش، من ریاست یکی از بنگاه‌های املاک را در کالیفرنیای جنوبی با بیست و هشت اداره و پانصد و چهل همکار فروشنده بر عهده داشتم. روزی، بازاریاب مجله‌ای سعی داشت تا بخشی از فضای تبلیغاتی مجله‌ی خود را به من بفروشد. من با مجله آشنا بودم و می‌دانستم که موقعیتی عالی است. بنابراین، تمایل داشتم شرکت من در آن مجله حضور داشته باشد. او پیشنهاد معقولانه‌ای به من ارائه داد که مستلزم سرمایه‌گذاری کوچک دوهزار دلاری بود.

از آنجا که من مذاکره را دوست دارم، با استفاده از برخی از حرکات راهبردی قیمت او را تا حد هشتصد دلار پایین آوردم. شما می‌توانید تصور کنید در آن لحظه به چه چیزی فکر می‌کردم؟ درست است! داشتم فکر می‌کردم، «عجب، اگر در عرض چند دقیقه از دوهزار دلار به هشتصد دلار رسیدم، در صورت ادامه‌ی مذاکره، تا چه حد باز هم می‌توانم قیمت را پایین آورم؟» بنابراین، راهبرد مؤثر میانی را که «نفوذ برتر» نامیده می‌شود، روی او اجرا کردم. من گفتم، «این قیمت به نظر خوب می‌رسد. فقط مجبور خواهم بود موافقت اعضای هیأت‌مدیره را کسب کنم. خوشبختانه، آن‌ها امشب جلسه خواهند داشت. اجازه بده من موضوع را با آن‌ها مطرح و با پاسخ نهایی مثبت به شما رجوع کنم.»

روز بعد با او تماس گرفتم و گفتم «خیلی متأسفم. تصور من این بود که بتوانم هیأت‌مدیره را با قیمت هشتصد دلار پیشنهادی شما راضی

کنم، اما آن‌ها الآن خیلی منعطف به‌نظر نمی‌رسند. دریافت بودجه از آن‌ها برای همه مشکل‌ساز شده است. آن‌ها پیشنهاد متقابلی به من ارائه کردند، اما این‌قدر پایین است که حتی گفتن آن به شما برایم ناراحت‌کننده است.»

بعد از وقفه‌ای طولانی، او در جوابم گفت، «آن‌ها با چه مبلغی موافقت کردند؟»

«پانصد دلار.»

او پاسخ داد: «بسیار خوب، قبول می‌کنم.» تصور کردم که فریب خورده‌ام. اگرچه من با مذاکره قیمت پیشنهادی او را از دوهزار به پانصد دلار کاهش داده بودم، هنوز فکر می‌کردم که می‌توانستم بهتر از این نتیجه بگیرم.

نکته‌ای در این داستان وجود دارد. من برای گفتن داستان‌هایی از این قبیل در سمینارهای خود چندان تمایلی ندارم؛ زیرا نمی‌خواهم به گوش این افراد برسد. با این حال، سال بعد که من در حال سخنرانی در انجمن بزرگ نمایندگان بنگاه‌های املاک کالیفرنیا در سان‌دیه‌گو بودم، این داستان را در خلال صحبت‌هایم تعریف کردم و هرگز تصور نمی‌کردم که بازاریاب مجله پشت در اتاق ایستاده باشد. بعد از پایان سخنرانی، دیدم که او به زور داشت راه خود را در بین جمعیت باز می‌کرد. انتظار حمله‌ی لفظی از سوی او داشتم، اما، او دست مرا فشرد و با لبخند گفت، «با هیچ کلامی نمی‌توانم از شما تشکر کنم، هیچ فکر نمی‌کردم که اشتیاق من به رسیدن به توافق سریع این‌قدر روی دیگران تأثیر داشته باشد. هرگز آن را تکرار نخواهم کرد.»

پیش از این، فکر می‌کردم که قانون صد درصد بود که هرگز نباید به اولین پیشنهاد پاسخ مثبت داد. تا این‌که از مدیر بنگاه املاکی در لس‌آنجلس شنیدم که گفت: «شب پیش، از بلوار هالیوود می‌گذشتم و در ماشین موسیقی گوش می‌دادم. در پمپ بنزین ایستادم تا به دستشویی

بروم. وقتی به‌سوی ماشین برمی‌گشتم، شخصی اسلحه‌ای روی دنده‌های من گذاشت و گفت: «خوب رفیق، کیف پولت را بده به من!» خوب! من چند دقیقه پیش از آن داشتم به نوارکاست شما گوش می‌کردم؛ به او گفتم: «بهتر است من پول نقد را به تو بدهم و کیف و کارت‌های اعتباری را نگه دارم. به اندازه‌ی کافی منصفانه است؟» او گفت: «رفیق، انگار به حرفم گوش نکردی، مگه نه؟ کیف پولت را بده به من!» اگرچه گاهی زمان‌هایی وجود دارند که شما باید به اولین پیشنهاد پاسخ مثبت بدهید، اما، گاهی هم یک قانون صد درصدی است که نباید چنین کاری را انجام دهید!

حرکت راهبردی متقابل. راهی که برای محافظت از خود برای حرکت راهبردیِ «پاسخ مثبت ندادن به اولین پیشنهاد» وجود دارد این است که خود را با «نفوذ برتر» محافظت کنید. همیشه با خود فکر کنید، «پیشنهاد متقابل خریدار هرچه باشد، من نمی‌توانم آن را بپذیرم. مجبورم آن را با کمیته‌ی خود مطرح کنم.»

نکات مهم برای به خاطر سپردن

- هرگز به اولین پیشنهاد یا پیشنهاد متقابل خریدار پاسخ مثبت ندهید. این امر به طور غیرارادی دو فکر را در ذهن خریدار القا می‌کند: «می‌توانستم نتیجه‌ی بهتری بگیرم (و دفعه‌ی بعد خواهم گرفت)»، و «بی‌شک، کاسه‌ای زیر نیم کاسه است.»
- خطر بزرگ‌تر این است که شما تصویری ذهنی از نحوه‌ی پاسخ خریدار به پیشنهاد خود ساخته‌اید و او با پیشنهادی بسیار بالاتر از آنچه انتظار داشتید نزد شما می‌آید. پس، مواظب باشید تا دچار اشتباه و گرفتاری نشوید.

فصل ۷: واکنش همراه با شگفتی

مذاکره‌کنندگان مسلط به فنون مذاکره می‌دانند که همیشه شما باید واکنش شگفت‌زده از خود نشان دهید ـ به این معنا که با شوک و شگفتی به پیشنهادات خریداران واکنش نشان دهید.

فرض کنیم شما در منطقه‌ای تفریحی، در حال دیدن طرح‌های سیاه‌قلم یک هنرمند هستید. او روی نقاشی‌هایش قیمت نزده است. وقتی که درباره‌ی قیمت یکی از نقاشی‌هایش از او سؤال می‌کنید، می‌گوید «پانزده دلار.» اگر آن قیمت شما را شوکه نکند، اضافه می‌کند: «و پنج دلار هم برای رنگش.» اگر هنوز هم شوکه نشده‌اید، خواهد گفت، «کارتن‌هایی برای حمل هم داریم که شما به یکی از آن‌ها نیاز خواهید داشت.»

شاید شما کسی را می‌شناسید که هرگز واکنش همراه با شگفتی از خود نشان نخواهد داد؛ چرا که موضوع برایش به اندازه‌ی کافی مهم نیست. مانند فردی که از فروشنده می‌پرسد: «این کت چه قیمتی دارد؟» و فروشنده پاسخ می‌دهد: «دویست دلار.»

او ممکن است بگوید: «بد نیست!» مذاکره‌کننده‌ی مسلط به فنون مذاکره ممکن است به‌محض شنیدن قیمت آن، دچار حمله‌ی قلبی شود!

می‌دانم که به نظر خنده‌دار می‌رسد، اما حقیقت این است: زمانی که خریداران پیشنهادی ارائه می‌دهند، در حال بررسی واکنش شما هستند. آن‌ها ممکن است برای یک لحظه هم به این فکر نکنند که شما با درخواست آن‌ها موافقت خواهید کرد. آن‌ها فقط پیشنهادی مطرح کرده‌اند تا واکنش شما را ببینند. برای مثال:

- شما فروشنده‌ی رایانه هستید و خریدار از شما تقاضا می‌کند تا ضمانت‌نامه‌ی تمدیدشده‌ای را هم اضافه کنید.
- شما فروشنده‌ی خودرو هستید و خریدار از شما می‌خواهد تا کفپوش داخل ماشین و باک پر بنزین را هم به صورت مجانی اضافه کنید.
- شما فروشنده‌ی ملزومات قراردادی هستید و خریدار از شما تقاضا می‌کند تا آن‌ها را در محل طرح و بدون هزینه‌ی اضافی تحویل دهید.
- شما فروشنده‌ی ماشین‌های فکس هستید و خریدار از شما تقاضا می‌کند تا تأمین مجانی کاغذ دستگاه را هم اضافه کنید.

در هر یک از این موقعیت‌ها، حتی برای یک لحظه هم ممکن نیست که خریدار فکر کرده باشد که شما با تقاضای او موافقت خواهید کرد، اما اگر واکنش شما همراه با شگفتی نباشد، او به صورت غیرارادی فکر خواهد کرد: «شاید آن‌ها را مجبور کنم تا با این پیشنهاد موافقت کنند. فکر نمی‌کنم که موافقت کنند، اما تصور می‌کنم که من مذاکره‌کننده‌ای قهارم و باید ببینم که تا چه حد می‌توانم آن‌ها را مجبور به راه آمدن کنم.»

بسیار جالب است مشاهده کردن یک مذاکره زمانی که شما می‌دانید که هر دو طرف در حال فکر درباره‌ی چه چیزی هستند؟ آیا برای شما جالب نخواهد بود؟ آیا شما دوست نخواهید داشت بدانید زمانی که با خریدار مذاکره می‌کنید، چه چیزی در ذهن او می‌گذرد؟ در سمینارهایی که رموز مذاکرات موفقیت‌آمیز را تدریس می‌کنم، شرکت‌کننده‌گان به گروه‌هایی تقسیم می‌شوند و برای تمرین، مذاکراتی انجام می‌دهند. من با ایجاد یک کارگاه، مباحث مذاکره را براساس رشته‌ی کاری که شرکت‌کننده‌گان به آن مشغول‌اند، تنظیم می‌کنم. اگر آن‌ها فروشنده‌ی تجهیزات پزشکی‌اند، ممکن است خود را در حال مذاکره با بیمارستانی برای فروش تجهیزات جراحی لیزری ببینند. اگر فروشنده‌ی تجهیزات چاپ باشند، کارگاه و مباحث مذاکره ممکن است مربوط به خرید شرکت چاپ کوچک‌تری در شهری دورافتاده باشد.

من حضار را به خریداران، فروشنده‌گان و داوران تقسیم می‌کنم. داوران در شرایط و موقعیت بسیار جالبی قرار دارند؛ زیرا آن‌ها در جلسات

طرح‌ریزی هر دو گروه خریداران و فروشندگان نیز هستند. آن‌ها حدود مذاکرات هر دو طرف را می‌دانند. آن‌ها می‌دانند که پیشنهاد قیمت اولیه قرار است چه‌قدر باشد، و می‌دانند هر طرف تا چه حد پیش خواهد رفت. ممکن است، فروشندگان شرکت چاپ تا هفتصد هزار دلار پایین بروند، اما شروع با قیمت دومیلیون دلار خواهد بود. خریداران ممکن است با قیمت چهارصدهزار دلار شروع کنند، اما اگر مجبور باشند تا یک و نیم میلیون دلار هم پیش خواهند رفت. ما آن را پایین و بالای حدود مذاکراتی هر طرف می‌نامیم. ما امیدواریم که مرز بالایی حد مذاکراتی خریدار بیشتر از مرز پایینی حد مذاکراتی فروشنده باشد. حدود پذیرش پهنه‌ای است که دو حدود روی هم قرار می‌گیرند. بنابراین، حدود مذاکراتی بین خریداران و فروشندگان بین چهارصد هزار تا دومیلیون دلار است، اما حدود پذیرش بین هفتصد هزار تا یک و نیم میلیون دلار است.

مذاکرات با تلاش هر طرف برای مجبور کردن طرف دیگر به ارائه‌ی زودتر پیشنهاد خود روی میز مذاکره شروع می‌شود. پس از مدتی، کسی باید یخ را بشکند، بنابراین، فروشندگان ممکن است پیشنهاد دومیلیون دلاری ارائه دهند که مرز بالایی حدود مذاکراتی آن‌هاست.

به زعم آن‌ها، دومیلیون دلار به طرز خنده‌آوری بالاست و آن‌ها جرأت پیشنهاد آن را به سختی پیدا می‌کنند. آن‌ها تصور می‌کنند که در صورت چنین کاری، مجبورند با استهزا از اتاق خارج شوند، اما در کمال تعجب آن‌ها، به نظر نمی‌رسد خریداران با دریافت پیشنهاد شوکه شده باشند؛ زیرا آن‌ها واکنشی همراه با شگفتی از خود نشان ندادند.

آن‌ها انتظار دارند که خریداران با شوک و شگفتی واکنش نشان دهند و با تعجب بپرسند، «شما از ما انتظار دارید چه کنیم؟ عقل خود را از دست داده‌اید!» با این حال، آن‌ها واکنش همراه با شگفتی از خود نشان نمی‌دهند و پاسخ آن‌ها بسیار ملایم‌تر است: «ما دیگر بالاتر نمی‌رویم.» در یک لحظه، مذاکرات تغییر می‌کند. یک لحظه قبل، دومیلیون دلار به نظر می‌رسید که هدفی دست‌نیافتنی باشد. الآن، چون خریداران

عکس‌العمل همراه با شگفتی از خود نشان ندادند، فروشندگان دارند فکر می‌کنند که شاید آن‌ها آن‌قدر هم که فکر می‌کردند پیشنهادشان پرت نباشد. اکنون فکر می‌کنند، «بیایید به این کار ادامه دهیم. بیایید مذاکره‌کنندگانی سخت باشیم. شاید بتوانیم چیز زیادی به دست آوریم.»

واکنش همراه با شگفتی به این علت حیاتی است که اغلب افراد بیشتر به چیزهایی اعتقاد دارند که می‌بینند تا چیزهایی که می‌شنوند. برای اغلب افراد دیدن بهتر از شنیدن است. فرض این امر که هفتاد درصد از خریداران شما تمایل به دیدن خواهند داشت، پذیرفتنی است. چیزهایی که آن‌ها می‌بینند مهم‌تر از چیزهایی است که می‌شنوند. مطمئن هستم که شما برخوردی با برنامه‌ریزی عصبی ـ زبانی[1] داشته‌اید. شما می‌دانید که افراد یا تمایل به دیدن دارند یا شنیدن یا احساس‌گرا (Kinesthetic) هستند. اگر می‌خواهید بدانید که آیا تمایل به دیدن، شنیدن یا احساس کردن چیزها دارید، می‌توانم در ده ثانیه به شما آموزش دهم. می‌خواهم چشم‌های‌تان را ببندید و خانه‌ای را مجسم کنید که در ده سالگی آنجا زندگی می‌کردید. همین الآن این کار را بکنید تا به شما بگویم به چه معناست.

نحوه‌ی قضاوت شما از واکنش‌تان به آن تجربه چنین است. زمانی که شما به خانه‌ای فکر می‌کردید که در ده سالگی در آن زندگی می‌کردید، یا خانه را در ذهن خود دیدید، یا نشانه‌های شنیداری از آن دریافت کردید ـ در ذهن خود چیزی را شنیدید ـ، یا احساساتی به سراغتان آمدند که در آن زمان داشتید. ممکن است در ذهن خود خانه را دیدید، پس تمایل به دیدن دارید. شاید تصویر خوبی از آن نداشتید، اما رویدادها را شنیدید، شاید قطارها در حال حرکت بودند یا بچه‌ها داشتند بازی می‌کردند. یعنی این که شما تمایل به شنیدن دارید. در واقع، بعضی‌ها تمایل شدیدی به شنیدن دارند. نیل برمان، روان‌پزشک و یکی از دوستان من است که در سانتافه‌ی نیومکزیکو زندگی می‌کند. او می‌تواند صحبت‌هایی را که تا به حال با تمام بیماران خود داشته است به خاطر آورد، اما اگر آن‌ها را در فروشگاه ببیند، به

---

[1]. Neuro – Linguistic Programming

یادشان نمی‌آورد. همان لحظه که آن‌ها به او صبح به خیر بگویند و او صدای آن‌ها را بشنود، با خود فکر می‌کند، «اوه بله، او همان شخصیت دو قطبی با گرایش‌های ضد اجتماعی است.»

سومین امکان این است که شما نه خیلی زیاد دیده و یا شنیده‌اید، اما حسی همانند احساس ده سالگی به شما دست داد. این امر شما را احساس‌گرا به نظر می‌رساند.

تصور کنید که ذهن افراد تمایل به تصویر دارد، مگر این‌که خلافش ثابت شود. به این معنا که آن‌ها نسبت به عکس‌العمل همراه با شگفتی در پاسخ به یک پیشنهاد، از خود واکنش نشان می‌دهند.

عکس‌العمل همراه با شگفتی را به عنوان عملی بچگانه یا بیش از حد نمایشی از ذهن خود خارج کنید تا این که فرصتی برای دیدن و فهمیدن این که چقدر می‌تواند مؤثر باشد فراهم شود. استفاده و کارایی از عکس‌العمل همراه با شگفتی، برای بار اول همیشه شاگردان مرا متعجب می‌سازد. خانمی به من گفت که زمانی که در حال انتخاب نوعی نوشیدنی در یکی از بهترین رستوران‌های بوستون بود، از عکس‌العمل همراه با شگفتی استفاده کرد و فروشنده به‌سرعت از قیمت آن پنج دلار کم کرد. مردی به من گفت که یک عکس‌العمل ساده‌ی همراه با شگفتی باعث شد که فروشنده دو هزار دلار از قیمت یک قایق بکاهد.

یکی از دوستان سخنرانِ من، در سمینارهایم در اورنج کانتی، کالیفرنیا شرکت کرد و تصمیم گرفت ببیند که آیا می‌تواند با استفاده از آن، دستمزد سخنرانی خود را بالا ببرد. در آن زمان او تازه‌کار بود و هزار و پانصد دلار می‌گرفت، او به شرکتی مراجعه کرد و پیشنهاد داد تا آن‌ها او را برای برخی از آموزش‌های داخل خانه استخدام کنند. مدیر آموزش گفت: «ما ممکن است علاقه‌مند به استخدام شما باشیم، اما بیشترین مبلغی که می‌توانیم بپردازیم هزار و پانصد دلار است.»

در گذشته، او ممکن بود بگوید: «مبلغ درخواستی من همچنین است.» اما حالا نفسی همراه با شگفتی می‌کشد و می‌گوید: «هزار و پانصد دلار! متأسفانه نمی‌توانم با هزار و پانصد دلار استخدام شوم.»

مدیر آموزش چهره‌ی متفکرانه‌ای به خود گرفت و گفت: «خوب، بیشترین مبلغی که برای سخنرانی پیشنهاد داده‌ایم دوهزار و پانصد دلار است. پس، بهترین پیشنهاد ما این است.» این امر به معنای هزار دلار افزایش در حداقل سود برای هر سخنرانی دوست من است که برای او فقط پانزده ثانیه طول می‌کشد. پول خوبی است!

حرکت راهبردی متقابل. اگر شخصی ابتدا واکنشی همراه با شگفتی به شما نشان داد، بهترین کاری که انجام می‌دهید، لبخند زدن و درک کردن حرکت راهبردی اوست: «آن واکنش شگفت‌آور عالی بود! از کجا آن را یاد گرفتی؟» اگر هم به شما بگوید که از خواندن و مطالعه‌ی این کتاب یاد گرفته است، شما در موارد بسیاری اشتراک خواهید داشت، مگر نه؟

مواردی مهم برای به خاطر سپردن

- در واکنش به پیشنهاد خریدار، واکنشی همراه با شگفتی از خود بروز دهید. آن‌ها ممکن است انتظار دست یافتن به چیزی را که درخواست می‌کنند، نداشته باشند و اگر شما از خود شگفتی نشان ندهید، نشان می‌دهید که این امر ممکن است.
- اعطای امتیاز در اغلب موارد پس از واکنش همراه با شگفتی صورت می‌پذیرد. اگر شما واکنشی همراه با شگفتی از خود نشان ندهید، باعث می‌شود که خریدار تبدیل به مذاکره‌کننده‌ای سخت‌تر شود.
- فرض کنید که خریدار فردی متمایل به دیدن (ذهن تصویری) است، مگر این‌که شما چیز دیگری برای ارائه داشته باشید.
- اگرچه شما با خریدار رودررو نیستید، هنوز باید تنفسی همراه با شوک و تعجب از خود نشان دهید؛ زیرا واکنش همراه با شگفتی از آن طرف تلفن هم می‌تواند بسیار مؤثر باشد.

فصل ۸: وانمود کردن این‌که فروشنده‌ی راغبی نیستید

اکنون به من اجازه دهید تا به شما آموزش دهم کـه چگونـه وانمـود کنیـد فروشنده‌ی راغبی نیستید و از خود در برابر خریدار بی‌میل دفاع کنید. یـک لحظه تصور کنید که شما مالک قایقی بادبانی هستید و به هر نحـو ممکـن می‌خواهید آن را بفروشید. وقتی آن را خریدید، خوب بود، اما حالا به‌نـدرت از آن استفاده می‌کنید و هزینه‌های نگهداری بر شما تحمیـل شـده اسـت. سپیده‌دم روز یک‌شنبه است چون شـما بایـد در اسـکله، قایقتـان را تمیـز کنید، نتوانسته‌اید در بازی گلف با دوستان خود شرکت کنید. در حال تمیز کردن قایق، خود را سرزنش می‌کنید که چـرا قـایق را خریـده‌ایـد. درسـت زمانی که در افکار خود غرق شده‌اید کـه «مـن ایـن بوقلمـون را بـه اولـین کسی که بیاید خواهم داد!» سرتان را بلند می‌کنید و می‌بینیـد کـه مـردی شیک‌پوش با موهای جوگندمی همراه با دختری جوان قدم‌زنـان بـه سـوی شما می‌آیند. مرد کفش‌های چرمی مارک‌دار، شلوار سفید و ژاکت آبی رنگ و کراوات ابریشم به تن دارد دختر جوان هم کفش‌های پاشنه بلنـد، لبـاس حریر، عینک آفتابی بزرگ و گوشواره‌های الماس بسیار بزرگی دارد.

آن‌ها روبه‌روی قایق شما ایستاده‌اند و مرد می‌گوید، «قایق تو خوب به نظر می‌رسد، مرد جوان. آیا قصد فروش داری؟»

دختر به او نزدیک می‌شود و مـی‌گویـد: «اوه، بیـا بخـریمش، عزیـزم. بسیار خوش می‌گذرد.»

شما احساس می‌کنید که قلب‌تان با خوشی و شادی مـی‌تپـد و ذهـن شما مدام می‌گوید: «متشکرم! متشکرم!»

بیان کردن احساس شما، بهترین قیمت قایق شما را ارائه نخواهد داد، مگر نه؟ چگونه قصد دارید به بهترین قیمت دست یابید؟ با وانمود کردن این‌که فروشنده‌ی راغبی نیستید! در واقع، شما همچنان در حال تمیز کردن و برس زدن قایق هستید که جواب می‌دهید، «به قایق من خوش آمدید، اگرچه به فروختن آن فکر نکرده بودم.» شما قایق را به آن‌ها نشان می‌دهید و با هر قدمی که برمی‌دارید، به آن‌ها می‌گویید که چقدر قایق را دوست دارید و چقدر از قایقرانی با آن لذت می‌برید. در پایان به آن‌ها می‌گویید: «درک می‌کنم که این قایق را برای خودتان در نظر گرفته اید و چقدر از آن لذت خواهید برد، اما فکر نمی‌کنم که بتوانم از آن جدا شوم. با این حال، برای این که از شما خوشم آمده است، بهترین قیمتی که رویش می‌گذارید چقدر است؟» شخصی آشنا به فنون مذاکرات، می‌داند که این فروشنده‌ی بی‌رغبت، حدود مذاکرات را حتی قبل از این‌که شروع شود، محدود کرده است. اگر شما به بهترین نحو باعث ایجاد اشتیاق در شخص دیگری برای خرید و تملک قایق شده‌اید، او از قبل محدوده‌ی مذاکراتی را در ذهن خود ایجاد خواهد کرد.

او ممکن است با خود فکر کند، «من تا سی هزار دلار را خواهم پرداخت؛ بیست و پنج هزار دلار معامله‌ی خوبی خواهد بود. و بیست هزار دلار قیمت بسیار پایینی است.» بنابراین، محدوده‌ی مذاکراتی بین بیست تا سی هزار دلار خواهد بود. فقط با وانمود کردن این‌که شما فروشنده‌ی راغبی نیستید، شما او را از آن محدوده بالاتر خواهید برد. اگر نشان می‌دادید که مایل به فروش هستید، او ممکن بود که بیست‌هزار دلار برای قایق پیشنهاد دهد. حال که نشان داده‌اید چندان رغبتی به فروش ندارید، ممکن است او را به نقطه‌ی میانی یا حتی نقطه‌ی بالایی محدوده‌ی مذاکراتی‌اش حرکت دهید، حتی قبل از این‌که مذاکرات شروع شود.

یکی از مذاکره‌کنندگان آشنا به فنون مذاکرات، سرمایه‌گذار بسیار ثروتمند و قدرتمندی است. مردی که مالک املاک بسیاری در سراسر شهر است. او صاحب املاکی به ارزش پنجاه میلیون دلار است که با سی

و پنج میلیون دلاری که به علت اخذ وام به بانک مقروض است، دارایی خالص او پانزده میلیون دلار می‌شود. او عاشق این است که راه برود و معامله کند. او بسیار موفق است؛ همان چیزی که شما ممکن است آن را مصداق موفقیت بنامید. مثل بسیاری از سرمایه‌گذاران، عملکرد او بسیار ساده است: خریدن یک ملک با قیمت مناسب و با شرایط صحیح و متناسب، نگاه داشتن آن درنتیجه‌ی ترقی قیمت آن، سپس فروختن به قیمتی بالاتر. بسیاری از سرمایه‌گذاران خرده‌پا، برای یکی از املاکش پیشنهاد خرید می‌دهند و خود را در به‌دست آوردن یکی از بهترین املاکش، مشتاق نشان می‌دهند و زمانی که چنین امری روی می‌دهد، او همیشه از حرکت راهبردی وانمود کردن به این که رغبتی برای فروش ندارد استفاده می‌کند.

او پیشنهاد را بی‌سروصدا مطالعه می‌کند و سپس متفکرانه آن را به سوی دیگر میز هول می‌دهد و می‌گوید، «نمی‌دانم. بین تمام املاکم، حس خاصی به این مورد دارم. قصد داشتم این را نگاه دارم و به عنوان هدیه‌ی فارغ‌التحصیلی به دخترم بدهم و فکر نمی‌کنم بتوانم از آن جدا شوم، آن هم به بهایی کمتر از ارزش واقعی آن. شما که متوجه هستید؛ این ملک خاص، برای من ارزش بسیاری دارد. اما ببینید، شما لطف کردید و به من این پیشنهاد را دادید. حالا با حسن نیت تمام و برای این‌که شما هم وقت خود را تلف نکرده باشید، بهترین قیمتی که می‌توانید بدهید چه‌قدر است؟ بارها من او را دیده‌ام که هزاران دلار را فقط در عرض چند ثانیه، آن هم با استفاده از شیوه‌ی وانمود کردن خود به این صورت که یک فروشنده‌ای بی‌رغبت است، به‌دست آورده است.

افراد مسلط به فنون مذاکره همیشه سعی می‌کنند تا محدوده‌ی مذاکراتی طرف مقابل را حتی قبل از شروع مذاکره‌ی واقعی، مشخص کنند.

به خاطر می‌آورم در یکی از ساختمان‌های مشرف به اقیانوس، آپارتمانی خریدم. مالک قیمت آن را پنجاه و نه هزار دلار گذاشته بود. بازار مسکن در آن زمان بسیار داغ بود و مطمئن نبودم که مالک به

راستی تا چه حد فروشنده است و آیا پیشنهادهای دیگری هم داشت. بنابراین، من سه پیشنهاد به قیمت‌های چهل و نه هزار دلار، پنجاه و چهار هزار دلار و بالاخره، پنجاه و نه هزار دلار نوشتم. قرار ملاقاتی با فروشنده گذاشتم که در پاسادنا زندگی می‌کرد. بعد از مدتی صحبت با او، مطمئن شدم که او پیشنهاد دیگری نداشته است و اشتیاق بسیاری برای فروش دارد. از آنجا که وانمود نکرد فروشنده‌ی بی‌رغبتی است، من دستم را داخل کیفم بردم و پایین‌ترین پیشنهاد را بیرون کشیدم. او هم سریع آن را پذیرفت. چند سال بعد که آپارتمان را فروختم، صد و بیست و نه هزار دلار به من برگرداند. فروشندگان آشنا به فنون مذاکره به هنگام فروش همیشه باید نقش فروشنده‌ی بی‌رغبت را بازی کنند، تا این‌که محدوده‌ی مذاکراتی را حتی قبل از این‌که مذاکرات شروع شود، مشخص کنند. اکنون بیایید از این مسأله بگذریم و نقش خریدار بی‌رغبت را در نظر بگیریم. برای یک لحظه خود را آن سوی میز مذاکره در نظر بگیرید. اگر شما نماینده‌ی خرید بودید، چگونه باعث می‌شدید یک فروشنده پایین‌ترین قیمت ممکن را به شما پیشنهاد دهد؟

اگر من نماینده‌ی خرید بودم، اجازه می‌دادم که فروشنده بیاید و تمام مراحل ارائه را انجام دهد. تمام سؤال‌هایی را که به ذهنم می‌رسید می‌پرسیدم و زمانی که دیگر سؤالی دیگر نداشتم، می‌گفتم: «از تمام وقتی که صرف کرده‌اید متشکرم. شما زحمت بسیاری کشیدید، اما، متأسفانه این راه ما نیست. برای‌تان بهترین آرزوها را دارم.» به نظر خواهد رسید که فروشنده به‌آهستگی تمام وسایل خود را جمع می‌کند و می‌رود. سپس، درست در آخرین لحظه، زمانی که دستش به دستگیره‌ی در می‌رسد، من با این عبارت سحرآمیز ـ برخی عبارات سحرآمیز در مذاکرات وجود دارند. اگر شما آن‌ها را در لحظه‌ی درست استفاده کنید، قابلیت پیشگویی پاسخ طرف مقابل شگفت‌آور خواهد بود ـ می‌گویم: «شما به‌طور حتم می‌دانید و من هم از زمانی که صرف کردید متشکرم.

برای این‌که جانب انصاف را رعایت کرده باشم، پایین‌ترین قیمتی که شما می‌توانید پیشنهاد دهید، چیست؟؟»

آیا با من موافق خواهید بود که اولین قیمتی که فروشنده پیشنهاد دهد قیمت کف واقعی نیست؟ این یک امر مسلم است. اولین قیمتی که فروشنده پیشنهاد می‌دهد چیزی است که من آن را «قیمت هدف» می‌نامم. این همان چیزی است که او انتظار دارد خریدار بپذیرد. اگر خریدار آن را بپذیرد، او با سرعت تمام به سمت اداره‌ی فروش می‌دود و فریاد می‌کشد، «باور نمی‌کنید چه اتفاقی برای من افتاده است! من در فلان شرکت بودم که برای دفتر مرکزی جدید خود مبلمان می‌خواستند. من پیشنهاد خود را دادم و آن‌ها گفتند، «پایین‌ترین قیمت قطعی شما چیست؟» از آنجا که من احساس خوبی نسبت به این مذاکره داشتم، گفتم: «ما هرگز از قیمت فروش خود غیر از مبلغ محدودی، کسر نمی‌کنیم. بنابراین، قیمت کف مبلغ دویست و بیست و پنج هزار دلار است.» و نفس خود را حبس کردم. ریاست شرکت گفت، «بالا به نظر می‌رسد، اما اگر این مبلغ بهترین قیمت پیشنهادی شماست، ما می‌پذیریم و می‌خریم.» نمی‌توانم باور کنم! اداره را تعطیل کنید تا جشن بگیریم!» بنابراین، اولین قیمت پیشنهاد داده شده را «قیمت هدف» می‌نامم.

جایی خارج از اینجا، قیمت غیرقابل فروش وجود دارد؛ قیمتی که فروشنده نخواهد فروخت یا نمی‌تواند بفروشد. خریدار از این قیمت اطلاع ندارد. پس باید برای کسب اطلاعات در این زمینه اقداماتی انجام دهد. او مجبور است برخی از حرکت‌های راهبردی مذاکره‌ای را به کار بندد تا از قیمت غیرقابل فروش فروشنده اطلاع یابد.

زمانی که نماینده‌ی خرید وانمود می‌کند که خریدار بی‌رغبتی است، فروشنده قصد نخواهد داشت از «قیمت هدف» به «قیمت غیرقابل فروش» حرکت کند. با این حال، به‌طور معمول هم چنین امری اتفاق نمی‌افتد. زمانی که نماینده‌ی خرید نقش خریدار بی‌رغبت را بازی می‌کند، فروشنده از نصف محدوده‌ی مذاکراتی خود صرف‌نظر می‌کند. اگر

شخص فروشنده‌ی مبلمان می‌داند که قیمت کف او صد و هفتاد و پنج هزار دلار است؛ یعنی پنجاه هزار دلار زیر قیمت فروش خود، او هم به طور نمونه به حرکت راهبردی خریدار بی‌رغبت پاسخ می‌دهد، «خوب، من به شما می‌گوییم که چه کنیم. الآن در پایان سال مالی هستیم و رقابت تنگاتنگی با رقبا داریم. چنانچه شما امروز سفارش دهید، من آن را به قیمتی پایین و باورنکردنی، دویست‌هزار دلار، به شما خواهم داد.» او فقط به خاطر این‌که نماینده‌ی خرید نقش خریدار بی‌رغبت را داشته است، از نیمی از محدوده‌ی مذاکراتی خود صرف‌نظر خواهد کرد.

حرکت راهبردی متقابل. زمانی که با خریدار بی‌رغبت ملاقات می‌کنید، بگویید: «فکر نمی‌کنم انعطافی در قیمت وجود داشته باشد، اما اگر به من بگویید با چه قیمتی می‌توانیم سفارشتان را به دست آوریم ـ وادار کردن طرف مقابل به ارائه‌ی اولین پیشنهاد ـ من نظر شما را به مدیریت شرکت منتقل ـ نفوذ برتر، یک حرکت راهبردی میانی که بعد درباره‌ی آن خواهم گفت ـ و سعی می‌کنم تا نهایت تلاشم را برای شما انجام دهم. ـ شخص خوب/ شخص بد ـ یک حرکت راهبردی پایانی ـ » افراد مسلط به فنون مذاکرات از خریدار/ فروشنده‌ی بی‌رغبت ناراحت نمی‌شوند. آن‌ها فقط سعی می‌کنند تا در بازی مذاکرات بهتر از خریدار بازی کنند.

نکات مهم برای به خاطر سپردن

- همیشه وانمود کنید که فروشنده‌ای بی‌رغبت هستید.
- مراقب خریداران بی‌رغبت باشید.
- بازی کردن این حرکت، راهی بزرگ برای مشخص کردن محدوده‌ی مذاکراتی طرف مقابل است، حتی قبل از این‌که مذاکره شروع شود.
- طرف مقابل به طور معمول از نیمی از محدوده‌ی مذاکراتی خود فقط به این علت صرف نظر خواهد کرد که شما از این فن استفاده می‌کنید.

فصل ۹: روی مذاکرات تمرکز کنید

این موضوع برای شما حیاتی است که به خاطر داشته باشید در خلال مرحله‌ی مقدماتی مذاکرات، شما باید همیشه روی مذاکرات تمرکز کنید و به خاطر اقدامات مذاکره‌کننده‌ی مقابل از مسیر مذاکرات خارج نشوید. آیا هرگز مسابقات تنیس را در تلویزیون دیده‌اید که ستاره‌ای احساساتی مثل جان مک انرو در انتهای سمت دیگر زمین در حال بالا ـ پایین پریدن است؟ شما با تعجب از خود می‌پرسید، «چطور ممکن است شخصی در برابر فردی به آن صورت، تنیس بازی کند؟ تنیس، یکی از بازی‌هایی است که نیاز به تمرکز بسیار دارد و عقلایی به نظر نمی‌رسد.»

پاسخ این است که بازیگران خوب تنیس متوجه هستند که فقط یک چیز نتیجه‌ی بازی تنیس را تحت تأثیر قرار می‌دهد و آن حرکت توپ روی تور است. کاری که بازیگر دیگر می‌کند، به هیچ وجه تأثیری روی نتیجه‌ی بازی ندارد، مادامی که شما می‌دانید توپ چه می‌کند. بنابراین، به این شکل، بازیگران تنیس یاد می‌گیرند که روی توپ تمرکز کنند نه روی بازیگر طرف مقابل.

زمانی که شما در حال مذاکره‌اید، حرکت توپ، اعطای امتیازات در عرض میز مذاکره است. آن تنها چیزی است که نتیجه‌ی بازی را تحت تأثیر قرار می‌دهد، اما از مسیر مذاکره خارج شدن به علت اقدامات طرف مقابل ساده است؛ مگر نه؟

به خاطر می‌آورم یک بار نسبت به خریدن طرح ملک بزرگی در سیگنال هیل در کالیفرنیا علاقه‌مند شده بودم. این ملک شامل هجده

ساختمان چهار واحدی می‌شد. می‌دانستم که مجبور بودم قیمت را از مبلغ ۱/۸ میلیون دلاری که فروشندگان روی ملک گذاشته بودند، پایین بیاورم. تعداد زیادی از سرمایه‌گذاران در بخش مسکن مالک طرح بودند. یکی از بنگاه‌های املاک این مورد را به من معرفی کرد و من هم مجبور بودم صبر کنم تا اولین پیشنهاد را ارائه دهند، با داشتن حق رجوع و مذاکره‌ی مستقیم با فروشندگان اگر او قادر نبود پذیرش پیشنهاد ۱/۲ میلیون دلاری من را از فروشندگان بگیرد.

آخرین کاری که نماینده می‌خواست انجام دهد، ارائه‌ی پیشنهاد ۱/۲ میلیون دلاری یعنی ششصد هزار دلار پایین‌تر از قیمت درخواستی بود. اما، در نهایت او را به سوی تلاش و ارائه‌ی پیشنهاد ترغیب کردم.

در اینجا یک اشتباه از او سر زد. او نباید نزد آن‌ها می‌رفت، بلکه باید آن‌ها را مجبور می‌کرد تا نزد او بیایند. اگر در زمان مذاکره، در محل مذاکراتی خود باشید، روی امور کنترل بیشتری خواهید داشت تا این‌که به محل مذاکراتی آن‌ها بروید.

چند ساعت بعد که برگشت، گفتم: «چطور بود؟»

«خیلی بد بود، ناراحت‌کننده بود. احساس شرمندگی کردم.» او به من گفت: «من وارد اتاق کنفرانس خیلی بزرگی شدم که تمام مسؤولین آمده بودند تا پیشنهاد را بخوانند. وکیل، حسابدار و متخصص املاک آن‌ها همه حاضر بودند. من قصد داشتم با استفاده از سکوت کارم را انجام دهم.» (یعنی پیشنهاد را برای آن‌ها بخوانم تا شخص بعدی که درباره‌ی مذاکرات صحبت می‌کرد، با شکست مواجه شود). «مشکل این بود که سکوتی وجود نداشت. من پیشنهاد ۱/۲ میلیون دلاری را ارائه دادم و آن‌ها گفتند: «یک دقیقه صبر کنید. شما ششصد هزار دلار پایین آمده‌اید؟ به ما توهین کرده‌اید!» سپس همگی با عصبانیت اتاق را ترک کردند.»

من گفتم: « اتفاق دیگری نیفتاد؟»

او گفت: «خوب، بعضی از مدیران در آستانه‌ی در ایستادند و گفتند: «ما قصد نداریم حتی یک پنی پایین‌تر از ۱/۵ میلیون دلار بیاییم! خیلی

عذاب‌آور بود! خواهش می‌کنم هرگز از من نخواهید دوباره پیشنهادی تا آن حد پایین ارائه دهم.»

من گفتم: «صبر کن. قصد داری به من بگویی که در عرض پنج دقیقه، تو آن‌ها را مجبور کردی که سیصد هزار دلار پایین بیایند و حالا می‌گویی احساس بدی از این مذاکرات داری؟» او به علت عملکرد آن‌ها قادر به درست فکر کردن نبود و امیدی به درست شدن معامله نداشت.

یکی از مشتریان داستان جالبی درباره‌ی غفلت از مسائل اساسی در یک مذاکره را برایم تعریف کرد. او به من گفت که چند سال پیش، او با افتخار شرکتش را به تأسیسات عظیم جدیدی گسترش داده بود. او سعی داشت خریداری برای انبار قدیمی‌اش پیدا کند، اما در این زمینه اقبالی نداشت. او ملک خود را به ارزش ۳/۳ میلیون دلار برای فروش گذاشته بود، اما تنها پیشنهادی که دریافت کرده بود به ارزش نهصدهزار دلار بود که او با بی‌رغبتی پذیرفته بود. با این حال، در آخرین لحظه، خریدار منصرف شده بود و او به پله‌ی اول بازگشته بود. چند هفته بعد، یکی از دوستانش درباره‌ی شرکتی گفت که دنبال انبار می‌گشت و این‌که شرکت پذیرفته بود انبار را به ارزش سه میلیون دلار بخرد. زمانی که وسط محوطه همراه با خریدار جدید قدم می‌زدند، او توضیح داد که تمام میزهای فلزی و کابینت‌ها هم شامل قرارداد خواهند بود، اما میزهای چوبی چون باید به تأسیسات جدید انتقال داده شوند، مستثنا هستند. خریدار این قضیه را پذیرفته بود، اما بعد اصرار کرده بود که مشتری من، به او گفته بوده است که تمام میزها مشمول فروش بوده‌اند.

مشتری من عصبانی شده بود که چرا خریدار او را متهم به دروغ‌گویی درخصوص میزها کرده است. بحث و جدل به قدری شدت یافت که به نظر می‌رسید کل معامله‌ی فروش به‌هم خواهد خورد. خوشبختانه، وقتی که برادر مشتری من دید که آن‌ها در حال بحث و جدل‌اند، برادرش را به طرفی کشید و گفت: «ببین، آنجا انبار توست و می‌توانی هر کاری که می‌خواهی با آن انجام دهی، اما باید به خاطرت بیاورم که ماه گذشته

می‌خواستی آن را به نهصد هزار دلار بفروشی. الآن خریداری داری که مایل به پرداخت سه میلیون دلار است و تو داری او را به خاطر مبلمان دست دومی که ارزش آن چند هزار دلار است، دلسرد می‌کنی.» با این جملات مشتری من تغییر عقیده داد و با روی باز پذیرفت که میزهای چوبی را هم در قرارداد فروش بگنجاند.

دقت کنید که خارج شدن از مسیر مذاکرات به خاطر اقدامات دیگران نسبت به این‌که روی مذاکره تمرکز داشته باشید، چقدر ساده است! تصور نکردنی است که مذاکره‌کننده‌ای حرفه‌ای تمام وقت، برای مثال مذاکره‌کننده‌ای بین‌المللی، از اتاق مذاکرات به این علت که معتقد است طرف مقابل منصف نیست، خارج شود. او ممکن است خارج شود، اما این یک عملکرد مذاکره‌ای مشخص است و به این علت نیست که از طرف مقابل ناراحت است.

آیا می‌توانید تصور کنید یکی از مذاکره‌کنندگان ارشد تسلیحاتی از اتاق مذاکرات با روس‌ها خارج شود و به رییس‌جمهور بگوید: «آن افراد خیلی غیرمنصف هستند. نمی‌شود به آن‌ها اعتماد کرد و آن‌ها هیچ وقت به تعهدات‌شان عمل نمی‌کنند. من خیلی ناراحت شدم و فقط اتاق مذاکرات را ترک کردم؟» افراد مسلط به فنون مذاکرات چنین کاری را انجام نمی‌دهند. آن‌ها روی موارد مذاکرات تمرکز می‌کنند نه روی شخصیت افراد. شما همیشه باید در این فکر باشید، «الآن ما در مقایسه با جایی که یک ساعت پیش، دیروز یا هفته‌ی گذشته بودیم، کجای کاریم؟» وزیر امور خارجه‌ی دولت کلینتون، وارن کریستوفر، گفت: «ناراحت شدن در جریان مذاکرات اشکالی ندارد، مادامی که شما کنترل امور را در دست دارید و آن را به منزله‌ی عملکرد مذاکراتی انجام می‌دهید.» زمانی شما بسیار ناراحت می‌شوید و کنترل خود را از دست می‌دهید که همیشه در مذاکرات شکست بخورید.

به این علت است که فروشندگان باعث می‌شوند این مورد برای آن‌ها اتفاق بیفتد. آن‌ها یک معامله را از دست می‌دهند و آن را به مدیر فروش

خود منعکس می‌کنند و می‌گویند: «خوب، ما این معامله را از دست دادیم. وقت خود را برای حفظ کردن آن بیهوده صرف نکنید. من هر کاری که می‌توانستم انجام دادم. اگر کسی می‌توانست این معامله را نجات دهد، من هم می‌توانستم.»

بنابراین، مدیر فروش می‌گوید، «خوب، فقط چون به روابط عمومی اهمیت می‌دهیم، من تماسی با آن‌ها خواهم گرفت.» مدیر فروش می‌تواند آن را حفظ کند، نه به این علت که او قدری باهوش‌تر از شخص فروشنده است، بلکه به این علت که او مانند شخص فروشنده، به‌طور احساسی با آن افراد درگیر نبوده است. پس، یاد بگیرید و روی موارد مذاکراتی تمرکز کنید.

حرکت راهبردی متقابل در برابر درگیری احساسی، تفکر کردن در خصوص هر واکنش احساسی به عنوان شیوه‌ی مذاکره‌ای توسط خریدار است. فرض کنیم که شما مشتری دلخواه خود را به‌عنوان خریدار در یکی از شعبه‌های فروشگاه زنجیره‌ای ملاقات می‌کنید. اغلب زمان خوشی را با هم می‌گذرانید، اما این بار نه. این بار او از دست شما عصبانی است و لحظه‌ای که شما از در وارد می‌شوید، او صفحه‌ای از روزنامه را در هوا تکان می‌دهد و چنان با سرعت به سمت صورت شما می‌آورد که به هیچ وجه متوجه نمی‌شوید از چه سخن می‌گوید. در نهایت، بعد از چند دقیقه داد و فریاد او، شما به مشکل پی می‌برید. یکی از رقبای او محصول پُرفروش شما را با قیمتی استثنایی و بسیار پایین در روزنامه آگهی کرده‌است. بنابراین، خریدار متقاعد شده است که شما به آن‌ها قیمت پایین‌تری نسبت به آنچه که به او پیشنهاد داده‌اید، ارائه کرده‌اید. این فوران احساسی ممکن است باعث چند واکنش غریزی شود:

- اوه، نه، خراب کردم.
- نمی‌توانم باور کنم که او می‌خواهد از من امتیاز بگیرد.
- احمق! او می‌داند که من همان پیشنهاد را به او داده‌ام و آن را رد کرد.

◈ من با مشکلی جدی مواجه خواهم شد، اگر به خاطر این موضوع اعتبارم را از دست بدهم.

هیچ یک از این واکنش‌ها، عکس‌العمل‌های فرد مذاکره‌کننده‌ی آشنا به فنون مذاکره نیست. شما باید به آرامی با خود فکر کنید «این ترفند مذاکره‌ای است که او انجام می‌دهد. او به‌راستی ناراحت نیست. او دارد این کار را می‌کند تا از من امتیاز بگیرد. چیزی که او می‌خواهد چیست و در قبال آن چه واکنشی باید از خود نشان دهم؟» با در نظر گرفتن جوش و خروش و فوران او به عنوان یک راهبرد حساب شده‌ی مذاکره‌ای تا یک فوران احساسی، شما مانع از درگیری احساسی خود می‌شوید و در عوض، روی موارد مذاکراتی تمرکز خواهید کرد.

موارد مهم جهت به خاطر سپردن

◈ اگر خریدار از دست شما ناراحت شود، روی موارد مذاکراتی تمرکز کنید نه روی شخصیت طرف مقابل.

◈ با آرامش با خود فکر کنید، «چرا او این کار را با من می‌کند؟» و «چه چیزی باعث می‌شود که دست بردارد؟»

◈ روی ارزش دلاری قرارداد موارد مذاکره تمرکز کنید. از آنجا که شاید خریدار از دست شما عصبانی باشد، آن معامله بزرگ‌تر از آن چیزی که به‌راستی هست، به نظر می‌رسد.

◈ اخطار وارن کریستوفر را به خاطر داشته باشید، «اشکالی ندارد که در طول مذاکرات ناراحت شوید، مادامی که شما بر مذاکره کنترل دارید و آن را به عنوان شیوه‌ی مشخص مذاکراتی به‌کار می‌بندید.» زمانی ناراحت و عصبانی می‌شوید که برای همیشه شکست بخورید.

◈ تنها چیزی که اهمیت دارد این است، «در مقایسه با جایی که یک ساعت پیش، دیروز یا هفته‌ی گذشته بودیم، الآن کجای کاریم؟»

فصل ۱۰: حرکت راهبردی رندانه

آخرین حرکت راهبردی در بخش مقدماتی مذاکرات فروش را رندانه می‌نامم؛ یعنی، اصطلاح کوتاه و ساده‌ی «شما مجبورید عملکردی بهتر از آن داشته باشید.» مذاکره‌کنندگان آشنا به فنون مذاکره از آن به این صورت استفاده می‌کنند: خریدار به پیشنهاد و ساختار قیمتی شما گوش دهد. شما به اصرار او که از تأمین‌کننده‌ی کنونی رضایت دارد توجهی نکنید و با تلاش بسیار، توجه او را به محصول خود جلب کنید. در نهایت، خریدار به شما می‌گوید: «ما به‌راستی از تأمین‌کننده‌ی کنونی خود رضایت داریم، اما تصورمان این است که داشتن تأمین‌کننده‌ای پشتیبان، ضرری نخواهد داشت. من یک محموله‌ی کامل سفارش خواهم داد، اگر بتوانید قیمت را به ازای هر پوند [۴۵۴ گرم]، ۱/۲۲ دلار کاهش دهید.» شما با زیرکی و خونسردی می‌گویید، «متأسفم، شما باید پیشنهاد بهتری ارائه دهید.»

خریدار با تجربه به صورت ناخودآگاه با یک حرکت راهبردی متقابل پاسخ خواهد داد، «به‌طور دقیق، چقدر باید پیشنهادم را اصلاح کنم؟» با این روش، او سعی می‌کند شما را در یک نقطه میخکوب کند، اما، باعث تعجب شما خواهد شد که بدانید چقدر خریداران بی‌تجربه از قسمت بزرگی از محدوده‌ی مذاکراتی خود به سادگی و به علت این‌که شما آن کار را انجام داده‌اید، صرف‌نظر می‌کنند.

به محض این‌که گفتید: «مجبورید پیشنهاد بهتری بدهید.» اقدام بعدی که باید انجام دهید چیست؟»

درست است. سکوت کنید! حرف دیگری نزنید. خریدار به‌سادگی به شما امتیاز می‌دهد. آموزش‌دهندگان فروش از این مورد به عنوان حربه‌ی سکوت یاد می‌کنند، مگر نه؟ اطمینان دارم که کسی، حربه‌ی سکوت را در اولین هفته‌ی کاری که به تجارت اشتغال داشته‌اید به شما آموخته است. شما پیشنهاد خود را ارائه می‌دهید و بعد سکوت می‌کنید. خریدار ممکن است فقط بگوید بله. بنابراین، احمقانه خواهد بود اگر حرفی بزنید قبل از این‌که متوجه شوید که آیا او پیشنهاد شما را خواهد پذیرفت یا نه. من یک بار دیدم که دو شخص فروشنده از حربه‌ی سکوت علیه یکدیگر استفاده می‌کنند. ما سه تن بودیم که حول میز مذاکره نشسته بودیم. فروشنده‌ای که سمت راست من نشسته بود، می‌خواست یک قطعه از املاک فروشنده‌ی سمت چپ را من بخرد. او پیشنهادش را ارائه داد و سپس سکوت کرد، درست آن‌چنان‌که به او در مدرسه‌ی تجارت آموخته بودند.

فروشنده‌ی با تجربه‌تر در سمت چپ من لابد با خود فکر کرده بود، «لعنتی! نمی‌توانم این را باور کنم! او در حال آزمایش حربه‌ی سکوت روی من است؟ حالا درسی به او خواهم آموخت. من هم صحبت نخواهم کرد.»

اینک من با دو فرد با انگیزه مواجه شدم که هر دو آن‌جا نشسته بودند و جرأت یکدیگر را برای این که دیگری را وادار به صحبت کنند به محک گذاشته بودند. من نمی‌دانستم این وضعیت کِی باید تمام شود. سکوت سردی در اتاق، منهای تیک‌تیک صدای ساعت پدربزرگ در زمینه، حکمفرما بود. هر دو می‌دانستند که موضوع از چه قرار بود و هیچ یک تمایلی به کوتاه آمدن نداشت. نمی‌دانستم آیا می‌توانند به نتیجه برسند.

به نظر می‌رسید که نیم ساعت گذشته است، اگرچه به یقین پنج دقیقه گذشته بود؛ این احساس به علت وجود سکوتی طولانی است. در نهایت، فروشنده‌ی باتجربه‌تر با نوشتن لغت «DECIZION» روی یک تکه کاغذ و هول دادن آن به سمت فروشنده‌ی دیگر به این وضعیت خاتمه داد. با این حال، او به‌عمد لغت «dicision» (تصمیم) را با استفاده از حرف «Z» به جای «S» اشتباه نوشته بود. فروشنده‌ی جوان‌تر نگاهی به آن انداخت و بدون هیچ فکری گفت، «شما لغت «dicision» را اشتباه نوشته‌اید.»

سپس، به محض این‌که او شروع به حرف زدن کرد، دیگر نمی‌توانست حرف خود را قطع کند. (آیا فروشنده‌ای مثل او را می‌شناسید؟ وقتی که شروع به سخن گفتن می‌کنند، نمی‌توانند جلوی خود را بگیرند؟) او ادامه داد و گفت، «اگر تمایلی ندارید تا چیزی را که به شما پیشنهاد دادم بپذیرید، شاید بخواهم دوهزار دلار بالاتر بیایم. اما دیگر یک پنی هم بالاتر از آن نمی‌آیم.» او پیشنهاد خود را قبل از آن که متوجه شود، آیا شخص دیگر آن را خواهد پذیرفت یا نه به مذاکره گذاشته بود!

بنابراین، برای استفاده از آن شیوه‌ی رندانه، افراد مسلط به فنون مذاکرات به سادگی به پیشنهاد طرف مقابل با گفتن: «متأسفم، شما باید پیشنهاد بهتری ارائه دهید.» پاسخ می‌دهند و سپس سکوت می‌کنند!

مشتری من بعد از سمیناری که برای مدیران او برگزار کرده بودم، به من تلفن زد و گفت: «راجر، فکر کردم دوست داشته باشی بدانی که ما با استفاده از یکی از حرکات راهبردی که تو آموزش دادی، چهارده‌هزار دلار به دست آوردیم. ما در حال نصب تجهیزات جدید در دفتر خود در میامی هستیم. دستورالعمل استاندارد ما این بوده است که پیشنهادات را از سه تأمین‌کننده‌ی صاحب صلاحیت بگیریم و سپس پایین‌ترین پیشنهاد را قبول کنیم. بنابراین، من در حال مرور پیشنهادات بودم و نزدیک بود یکی از آن‌ها را در نهایت قبول کنم. بعد شیوه‌ی سکوت رندانه‌ای را به خاطر آوردم که تو به من یاد داده بودی. با خود فکر کردم، «چه چیزی را از دست خواهم داد؟» و در پاسخ به پیشنهاد آن‌ها نوشتم: «شما باید پیشنهاد بهتری ارائه دهید، و برای‌شان پست کردم. پیشنهاد متقابل آن‌ها نزد من برگشت که چهارده هزار دلار کمتر از پیشنهادی بود که می‌توانستم بپذیرم.»

شما ممکن است فکر کنید، «راجر، تو به من نگفتی که آیا آن مورد، پیشنهادی پنجاه هزار دلاری بود، که در این صورت شاید امتیاز بزرگی بوده، یا پیشنهادی چند میلیون دلاری، که در این صورت هم نمی‌توانست معامله‌ی بزرگی باشد.» بهتر است در دام مذاکره در خصوص درصدها آن هم زمانی که باید درباره‌ی دلارها مذاکره کنید، نیفتید. نکته این بود که او در عرض دو دقیقه‌ای که طول کشید تا پیشنهاد متقابل را تهیه کند،

چهارده هزار دلار به دست آورد. این مطلب به این مفهوم است که در طول مذاکره، او در حال ساختن چهارصد و بیست هزار دلار در ساعت سود خالص بود. پول خیلی خوبی است، مگر نه؟

اگر شما امتیاز دو هزار دلاری به خریدار بدهید، مهم نیست که آیا آن را به خاطر به‌دست آوردن قرارداد ده‌هزار دلاری دادید یا قرارداد میلیون دلاری. هنوز دوهزار دلار است که از دست داده‌ای. بنابراین، برای شما اهمیتی نخواهد داشت که نزد مدیر فروش خود برگردید و بگویید، «مجبور بودم دوهزار دلار به عنوان امتیاز به آن‌ها بدهم، اما به جایش قرارداد یکصد هزار دلاری بستم.» چیزی که باید به آن فکر می‌کردید این بود که ، «دو هزار دلار روی میز مذاکره وسط میز قرار دارد. چقدر زمان باید صرف کنم تا ببینم چقدر از آن را می‌توانم به دست آورم؟»

نسبت به ارزش زمان خودتان احساس مسؤولیت داشته باشید. برای مذاکره روی یک قلم جنس پنج دلاری، نیم ساعت زمان صرف نکنید ـ مگر این‌که آن را برای تمرین انجام می‌دهید ـ. حتی اگر آن‌ها را مجبور کردید که تمام ده دلار را بپذیرند، در نیم ساعتی که برای مذاکرات صرف کردید، شما فقط بیست دلار در ساعت به دست آورده‌اید.

برای این‌که مطلب برای شما مشخص شود، اگر سالی یکصد هزار دلار به دست می‌آورید حدود پنجاه دلار در ساعت می‌شود. بنابراین، شما باید با خود فکر کنید، «آیا کاری که الآن دارم انجام می‌دهم، بیش از پنجاه دلار در ساعت برایم می‌سازد؟»

نکته این‌جاست زمانی که معامله‌ای در برابر خود دارید و می‌توانید به مدیر فروش خود ارائه دهید، اما با خود فکر می‌کنید که با عملکرد بهتر و صرف مدت زمان بیشتر، پنجاه دلار در ساعت هم به دست نمی‌آورید، نه آقا! شما دارید پنجاه دلار در دقیقه یا شاید پنجاه دلار در ثانیه به دست می‌آورید.

و اگر آن کافی نیست، به خاطر داشته باشید که یک دلار به دست آمده در مذاکرات، در واقع، یک دلار سود است و فقط یک دلار در معامله‌ای بزرگ نیست. بنابراین، دو هزار دلاری که در عرض چند ثانیه به

عنوان امتیاز داده‌اید؛ چرا که تصور می‌کردید برای به دست آوردن معامله لازم بوده است، بسیار با ارزش‌تر از دلارهای زیاد در فروش کلی است.

من مدیران اجرایی بسیاری را در سازمان‌های صیانت از سلامت و فروشندگان تخفیف‌دهنده (HMOs) جایی که حاشیه‌ی سود آن‌ها فقط دو درصد است، آموزش داده‌ام. آن‌ها تجارتی به ارزش یک میلیارد دلار در سال انجام می‌دهند، اما فقط دو درصد سود خالص تحصیل می‌کنند. بنابراین، در شرکت آن‌ها، یک امتیاز به ارزش دوهزار دلار روی میز مذاکرات همان تأثیر را روی سود خالص دارد که به دست آوردن فروش صدهزار دلاری.

شما شاید در صنعتی مشغول هستید که عملکرد بهتری از آن دارد. در برخی از شرکت‌ها افرادی را آموزش داده‌ام که سود خالص رقم باور نکردنی بیست و پنج درصد از فروش کلی است. اما این موارد استثنا هستند. در این کشور، حاشیه‌ی سود متوسط از فروش کلی پنج درصد است. بنابراین، آن امتیاز دو هزار دلاری که شما داده‌اید، شاید معادل فروش چهل هزار دلاری باشد. بنابراین، اجازه دهید چیزی از شما بپرسم: چه مدت زمانی شما می‌خواهید صرف کنید تا معامله‌ای چهل هزار دلاری به دست آورید؟ یک ساعت؟ دو ساعت؟ تمام روز؟ بسیاری از مدیران فروش به من گفته‌اند: «برای یک فروش چهل هزار دلاری، تصور می‌کنم کارمندان فروش من تا زمانی که می‌طلبد زمان صرف خواهند کرد!» با این حال، در زمان تجارت رو به رشد، شاید بخواهید تا چند ساعت برای معامله‌ای چهل هزار دلاری صرف کنید.

بنابراین، چرا شما می‌خواهید امتیاز دو هزار دلاری را هنگام مذاکره بدهید؟ آن همان تأثیری را روی سود خالص دارد که فروش چهل هزار دلاری دارد - اگر تجارت شما، به‌طور مثال سود خالص پنج درصدی تولید می‌کند.

تک دلار مذاکره، یک دلار سود خالص است. اهمیتی نمی‌دهم اگر شما در وقت آزاد خود، زیادی فکر می‌کنید. هرگز سریع‌تر از آن زمانی که دارید مذاکره می‌کنید، پول به دست نخواهید آورد.

افراد آشنا به اصول مذاکرات همیشه به پیشنهاد با جمله‌ی «شما مجبورید پیشنهاد بهتری ارائه دهید» پاسخ می‌دهند.

حرکت راهبردی متقابل. زمانی که خریدار از حربه‌ای زیرکانه علیه شما استفاده می‌کند، شما به‌طور خودکار با جمله‌ی «چه پیشنهاد بهتری باید بدهم؟» پاسخ می‌دهید. این تلاشی است برای مجبور کردن خریدار به دادن پیشنهادی مشخص و معین. شما هرگز نباید امتیازی به خریدار بدهید، مگر آن‌که آن، پاسخی به پیشنهادی متقابل از طرف آن‌ها باشد.

نکات مهم برای به خاطر سپردن

- به یک پیشنهاد یا پیشنهاد متقابل، با حرکت راهبردی رندانه‌ی، «شما مجبورید پیشنهادی بهتر ارائه کنید» پاسخ دهید.
- اگر این حرکت روی شما اجرا شد، با حرکت راهبردی «چه پیشنهاد بهتری باید بدهم؟» پاسخ دهید. این حرکت باعث میخکوب کردن خریدار روی قیمت مشخص و معینی می‌شود.
- روی حجم دلاری قرارداد مورد مذاکره تمرکز کنید. تمرکز خود را به‌واسطه‌ی مبلغ کلی قرارداد فروش از دست ندهید و به درصدها فکر نکنید.
- تک دلار در مذاکرات، یک دلار سود است، پس از ارزش زمانی خود آگاه باشید.
- شما هرگز سریع‌تر از زمانی که دارید با تسلط به فنون مذاکرات، مذاکره می‌کنید، پول به دست نخواهید آورد.

تا این‌جا به شما حرکات راهبردی مقدماتی در مذاکرات را آموزش داده‌ام. عملکرد شما در مراحل ابتدایی مذاکرات، برای فراهم آوردن زمینه در کسب شرایط موفقیت‌آمیز هر دو طرف مهم است. در بخش بعد، درباره‌ی حرکات راهبردی میانی در فنون مذاکرات خواهم پرداخت.

بخش سوم

حرکات راهبردی میانی در مذاکرات فروش



فصل ۱۱: نفوذ برتر

شما ممکن است خیلی عصبی شوید، اگر خریداری ادعا کند که مجبور است قبل از تصمیم‌گیری نهایی، از رؤسایش کسب تکلیف کند. مگر این‌که متوجه باشید که این امر به‌سادگی همان شیوه‌ی مذاکره‌ای است که روی شما در حال اجراست و شما احساس می‌کنید که هرگز با تصیم‌گیرنده‌ی واقعی صحبت نخواهید کرد.

زمانی که من ریاست شرکتی را در زمینه‌ی مسکن در کالیفرنیا بر عهده داشتم، فروشندگان همیشه نزد من می‌آمدند تا چیزهایی به من بفروشند؛ از جمله، تبلیغات، ماشین‌های فتوکپی، تجهیزات رایانه‌ای و غیره. من همیشه با پایین‌ترین قیمتی که می‌توانستم و با استفاده از تمام حرکت‌های راهبردی مذاکره می‌کردم. به آن‌ها می‌گفتم: «این خیلی خوب است، فقط باید با هیأت‌مدیره هماهنگ کنم. فردا با پاسخ نهایی مثبت با شما تماس خواهم گرفت.»

روز بعد با آن‌ها تماس می‌گرفتم و می‌گفتم: «عجیب است. به نظر می‌رسد که آن‌ها در معاملات سخت‌گیر شده‌اند. مطمئن بودم که بتوانم آن‌ها را راضی کنم، اما آن‌ها موافقت نمی‌کنند، مگر این‌که بتوانید چند دلار دیگر از قیمت خود کم کنید.» و من موفق می‌شدم. در حقیقت، نیازی به اخذ تأییدیه از هیأت‌مدیره نداشتم و هرگز هم برای من اتفاق نیفتاد که این حقه را دست کم بگیرم. من و خریدارانی که شما با آن‌ها

معامله می‌کنید، به آن هم به دیده‌ی قوانینی می‌نگریم که به واسطه‌ی آن‌ها شخص بازی مذاکره را بازی می‌کند.

بنابراین، زمانی که خریداران به شما می‌گویند که مجبورند موضوع را در کمیته مطرح کنند ـ که ممکن است صحیح نباشد ـ این شیوه‌ی مذاکراتی مؤثر آن‌ها در معامله است. پس، بیایید ابتدا به این بپردازیم که چرا شما باید از این حرکت راهبردی استفاده کنید. سپس به شما خواهم گفت که چطور از عهده‌ی آن برآیید، آن هم در مواقعی که خریدار به این ترفند دست می‌زند.

ممکن است فکر کنید که اگر قصد دارید درباره‌ی موضوعی مذاکره کنید و می‌خواهید مدیریت بالاتر در خصوص آن تصمیم‌گیری کند، بهتر است در نگاه اول برای این‌که به نظر رسد که شما قدرت زیادی دارید، به خریدار بگویید: «من برای عقد قرارداد نهایی با شما به اندازه‌ی کافی قدرت تصمیم‌گیری دارم.»

پس، برای گفتن این جمله که «به من اجازه دهید تا این قضیه را پیگیری کنم و به من اختیار دهید تا قرارداد مطلوبی منعقد کنم.» به مدیر فروش خود تمایل دارید.

اشخاص مسلط به فنون مذاکرات اطلاع دارند که در صورت چنین رفتاری، شما خود را در موقعیت ضعیف مذاکره قرار می‌دهید. شما همیشه باید قبل از این‌که بتوانید پیشنهاد خود را تغییر دهید یا تصمیم بگیرید با مقام مدیریتی بالاتر از خود هماهنگ باشید. مذاکره‌کننده‌گانی که خود را به عنوان تصمیم‌گیرنده معرفی می‌کنند، در عمل، در وضعیت سخت مذاکره‌ای قرار می‌گیرند. شما باید خود را (و غرور خود را) پشت خط مذاکره حفظ کنید.

دلیل این که این امر به خوبی جواب می‌دهد ساده است: وقتی خریداران می‌دانند که شما اختیار نهایی برای انعقاد قرارداد را دارید، می‌دانند که فقط باید شما را متقاعد سازند. اگر شما واجد اختیار نهایی

باشید، آن‌ها مجبور نخواهند بود به سختی تلاش کنند تا منافع پیشنهاد را برای شما تشریح کنند؛ چرا که به محض اعلام موافقت شما، آن‌ها می‌دانند که قرارداد کامل است.

چنین چیزی برای شما اتفاق نخواهد افتاد اگر به آن‌ها بگویید که مجبورید در برابر مافوق خود پاسخگو باشید. زمانی که باید از دفتر منطقه‌ای، دفتر مرکزی، شرکا، مدیریت یا هیأت مدیره کسب موافقت کنید، خریداران نیز مجبورند اقدامات مضاعفی برای متقاعد کردن شما انجام دهند. آن‌ها باید پیشنهادی ارائه کنند تا شما بتوانید آن را نزد مافوق خود ببرید و موافقت آن‌ها را جلب کنید. همچنین، آن‌ها می‌دانند که باید به‌طور کامل، شما را متقاعد کنند تا شما بتوانید مافوق خود را به قبول پیشنهادشان ترغیب کنید.

نفوذ برتر در زمانی که مافوق شما ماهیت ناشناخته‌ای از قبیل کمیته یا هیأت‌مدیره باشد، خیلی بهتر عمل خواهد کرد. برای مثال: آیا تا به حال کمیته‌ی وام را در یک بانک ملاقات کرده‌اید؟ من نکرده‌ام. بانکداران در سمینارهایم همیشه به من گفته‌اند که برای وام‌های پانصدهزار دلاری یا کمتر، شخصی در بانک بدون رجوع به کمیته‌ی وام قادر به تصمیم‌گیری خواهد بود. با این حال، مأمور وام می‌داند که اگر به شما می‌گفت: «درخواست شما روی میز ریاست است»، شما ممکن بود بگویید: «خوب، بیایید همین الآن نزد او برویم و با او صحبت کنیم. بیایید کار را تمام کنیم.» اما با ماهیتی ناشناخته نمی‌توان چنین کاری کرد.

بنابراین، اگر از حرکت راهبردی نفوذ برتر استفاده می‌کنید، سعی کنید مافوق شما ماهیتی ناشناخته باشد، از قبیل کمیته‌ی بازاریابی یا افرادی که در دفتر مرکزی شما هستند. اگر به خریدار بگویید که مدیر فروش شما باید آن را تأیید کند، اولین فکری که به ذهن خریدار خطور خواهد کرد چه خواهد بود؟ درست است! «پس چرا من باید وقتم را هدر

دهم و با تو صحبت کنم؟ اگر مدیر فروش تنها شخصی است که می‌تواند تصمیم بگیرد، مدیر فروش خودت را اینجا بیاور.» اما، زمانی که مافوق شما ماهیتی ناشناخته یا ماهیتی گروهی داشته باشد، به نظر می‌رسد دسترس‌ناپذیرتر باشند. در طول تمام سال‌هایی که من به فروشندگان می‌گفتم که باید موارد را با هیأت‌مدیره‌ی خود مطرح کنم، فقط یک فروشنده به من گفت: «کِی هیأت‌مدیره شما با هم ملاقات می‌کنند؟ کی می‌توانم پیشنهاداتم را به آن‌ها بگویم؟»

در این موقعیت ممکن است با خود فکر کنید: «راجر، من نمی‌توانم از این حربه استفاده کنم. من مالک شرکت کوچکی هستم که تجهیزات برقی توزیع می‌کند و همه می‌دانند که من مالک آن هستم. آن‌ها می‌دانند که من کسی بالاتر از خودم ندارم که با آن هماهنگ باشم.»

به‌طور قطع، می‌توانید آن را به کار ببرید. من هم مالک شرکت خودم هستم، اما تصمیم‌هایی وجود دارند که من نخواهم گرفت، مگر این‌که با افرادی که نمایندگی آن‌ها را در آن ناحیه بر عهده دارم، هماهنگ باشم.

اگر شخصی از من تقاضا کند که سمیناری برای شرکت آن‌ها برگزار کنم، خواهم گفت، «به نظر من خوب است، اما ابتدا باید با همکارانم در واحد بازاریابی هماهنگی‌های لازم را به عمل آورم.» پس، اگر شما مالک شرکت خود هستید، نفوذ برتر (مافوق) شما افرادی در سازمان شما هستند که شما نمایندگی آن‌ها را بر عهده دارید.

اکنون که متوجه شده‌اید که با استفاده از نفوذ برتر چقدر قدرت به دست می‌آورید. بیایید نگاهی به منافع خریدارانی بیندازیم که از این حربه علیه شما استفاده می‌کنند:

۱. آن‌ها می‌توانند شما را زیر فشار قرار دهند، بدون هیچ برخوردی و فقط با گفتن این‌که، «ما وقت خود را با ارجاع چنین پیشنهاد بالایی به کمیته تلف نخواهیم ساخت.»

۲. این امر باعث به هم خوردن توازن شما به عنوان مذاکره‌کننده می‌شود؛ زیرا، خیلی تنش‌زاست و چنین احساسی را برمی‌انگیزد که شما نمی‌توانید نشان دهید که تصمیم‌گیرنده‌ی واقعی هستید.

۳. با ارائه‌ی نفوذ برتر، آن‌ها می‌توانند فشار تصمیم‌گیری را مرتفع کنند. زمانی که دلال بنگاه ملکی بودم، به نمایندگان‌مان یاد می‌دادم که قبل از این‌که خریداران را سوار خودروی خود کنند تا ملک را به آن‌ها نشان دهند، باید به آن‌ها بگویند: «فقط برای اطمینان خاطر من، اگر امروز همان خانه‌ای را که مدنظر شماست پیدا کنیم، آیا دلیل خاصی وجود خواهد داشت که شما امروز تصمیم نگیرید؟» خریداران ممکن است این سؤال را به عنوان اهرم فشاری بر خود برای تصمیم‌گیری سریع تلقی کنند. اما، در حقیقت، این سؤال به سادگی حق آن‌ها برای تأخیر انداختن در تصمیم‌گیری با استناد به نفوذ برتر را منتفی می‌کند. اگر نماینده‌ی بنگاه این کار را انجام نمی‌داد، آن‌ها در اغلب موارد تصمیم‌گیری را با گفتن جمله‌ی «ما نمی‌توانیم امروز تصمیم بگیریم؛ زیرا، عمو هری در پیش‌پرداخت به ما کمک می‌کند و باید این کار را از طریق او انجام دهیم.»

۴. این امر آن‌ها را برای استفاده از شیوه‌ی رندانه مهیا می‌کند: «شما باید پیشنهادی بهتر از آن ارائه کنید، اگر می‌خواهید موافقت کمیته را به دست آورید.»

۵. این امر شما را در وضعیتی قرار می‌دهد که به خریدار نیاز دارید تا طرف شما باشد، البته در صورتی که پیشنهاد شما توسط کمیته تصویب گردد.

۶. آن‌ها می‌توانند پیشنهاداتی به شما بدهند، بدون اشاره‌ی ترجیحی به این‌که با آن موافق خواهند بود: «اگر بتوانید ده درصد دیگر پایین‌تر بیایید، به احتمال قریب به یقین کمیته آن را تصویب می‌کند.»

۷. این امر می‌تواند برای سوق دادن شما به سوی جنگ در خصوص پیشنهادها استفاده شود: «کمیته از من درخواست کرده است تا پنج پیشنهاد بگیرم و به نظر می‌رسد که آن‌ها قصد دارند پایین‌ترین پیشنهاد را انتخاب کنند.»

۸. خریدار می‌تواند قیمت شما را بدون مطرح کردن رقم مشخصی کاهش دهد: «کمیته فردا جلسه‌ای خواهد داشت تا تصمیم نهایی را بگیرد. می‌دانم که آن‌ها از قبل چند پیشنهاد بسیار پایین دریافت کرده‌اند، بنابراین، دلیلی برای ارسال پیشنهاد شما وجود ندارد. اما اگر بتوانید پیشنهاد بسیار پایینی ارائه دهید، بخت با شما خواهد بود.»

۹. این امر خریدار را آماده می‌کند تا از شیوه‌ی شخص خوب/ شخص بد استفاده کند: «اگر فقط نظر من بود، علاقه داشتم تا به تجارت با شما ادامه دهم، اما افراد حاضر در کمیته، مو را از ماست می‌کشند و فقط به کمترین قیمت اهمیت می‌دهند.»

حرکت راهبردی متقابل. شما می‌توانید درک کنید که چرا خریداران دوست دارند از حرکت راهبردی نفوذ برتر روی شما استفاده کنند. خوشبختانه، افراد مسلط به فنون مذاکره می‌دانند که چگونه می‌توانند با این وضعیت دشوار به‌طور مؤثر و آرام برخورد کنند. بیایید تا حرکات راهبردی متقابل در ارتباط با نفوذ برتر را به شما آموزش دهم.

شما حرکت اول را انجام دهید. اولین روش شما باید این باشد که سعی کنید تا دسترسی خریدار به نفوذ برتر را ـ حتی قبل از شروع مذاکرات ـ منتفی کنید، با این شیوه که آن‌ها را مجاب به پذیرفتن این

امر کنید که آن‌ها می‌توانند تصمیم‌گیری کنند، حتی در صورتی که پیشنهاد رد نشدنی به آن‌ها ارائه شود. این به‌طور دقیق همان چیزی است که من به نمایندگان بنگاه ملکی خود یاد می‌دادم تا به خریداران قبل از سوار شدن به خودرو بگویند: «اجازه دهید مطمئن شوم که آیا درک من درست است؛ اگر امروز همان ملکی که مدنظر شماست را پیدا کنیم، آیا دلیلی وجود دارد که شما امروز تصمیم‌گیری نکنید؟» این همان کاری است که دلال خودرو پیش از این‌که بگذارد شما آن را امتحان کنید، می‌گوید: «اجازه دهید ببینم درست متوجه شده‌ام؛ اگر شما به راستی طالب این ماشین هستید، آیا دلیلی وجود خواهد داشت که امروز تصمیم نگیرید؟» به خاطر این‌که آن‌ها می‌دانند که اگر از قبل امکان رجوع به شیوه‌ی نفوذ برتر را از شما سلب نکنند، این خطر وجود خواهد داشت که زیر فشار تقاضای آن‌ها برای تصمیم‌گیری، شما نفوذ برتر را از خود ابداع می‌کنید تا تصمیم‌گیری را به تأخیر اندازید.

بنابراین، قبل از این‌که پیشنهاد خود را به خریدار ارائه کنید و حتی قبل از آن‌که آن را از کیف دستی خود خارج کنید، باید به‌طور غیررسمی بگویید: «من قصد ندارم هیچ فشاری بر شما وارد کنم...» (این، در مفاهیم پنهان محاوراتی، آماده‌کننده نامیده می‌شود. به این معنا که شما آن‌ها را برای پذیرش فشار آماده کرده‌اید. «من قصد ندارم هیچ فشاری به شما وارد آورم، اما چنانچه قصد معامله داریم باید همین الآن آن را به مرحله‌ی نهایی برسانیم. پس، بگذارید این سؤال را بپرسم: چنانچه این پیشنهاد تمام احتیاجات شما را پاسخ می‌دهد...» (این جمله می‌تواند شامل هر اظهاری باشد، مگر نه؟) «اگر این پیشنهاد تمام احتیاجات شما را پاسخ بگوید، آیا دلیلی وجود دارد که امروز تصمیم نگیرید؟»

این موضوع برای شخص دیگر طرف معامله، ضرری ندارد؛ زیرا، فرد با خود فکر می‌کند که «آیا این تمام نیازهای من را پوشش می‌دهد؟ مشکلی نیست، من انتخاب‌های زیادی می‌توانم داشته باشم.» مهم این

است که شما بتوانید آن‌ها را مجاب کنید تا این‌گونه پاسخ دهند. «خوب، بی‌شک اگر تمام نیازهای من را پوشش می‌دهد، من همین الآن به تو پاسخ مثبت خواهم داد.» دقت کنید چه کاری انجام داده‌اید:

۱. شما این حق آن‌ها را که به شما بگویند «می‌خواهند درباره‌ی آن فکر کنند» منتفی می‌کنید. اگر آن‌ها شما را مجبور کنند که بگویید، «خوب، بیایید یک‌بار دیگر آن را مرور کنیم. ممکن است چیزی وجود داشته باشد که من به اندازه‌ی کافی توضیح نداده باشم. شما به من گفته بودید که می‌خواهید امروز تصمیم بگیرید.»
۲. شما حق آن‌ها را برای ارجاع مسأله به مافوق خود منتفی کرده‌اید. شما این حق آن‌ها را که بگویند، «من قصد دارم واحد فنی ما (یا اداره‌ی خرید) نگاهی به آن بیندازد.» منتفی کرده‌اید.

تسلیم نشوید. چه اتفاقی می‌افتد اگر نتوانید که حق رجوع آن‌ها به مافوق خود را منتفی کنید؟ مطمئن هستم موقعیت‌های زیادی وجود دارند که شما آن را به خریدار می‌گویید و آن‌ها به‌سرعت پاسخ می‌دهند، «متأسفم، اما برای خریدی تا این مبلغ، همه چیز باید به تأیید و تصویب کمیته‌ی فنی برسد. من مجبورم موضوع را برای کسب تصمیم نهایی به آن‌ها ارجاع دهم.»

افراد مسلط به فنون مذاکرات در زمانی که قادر نباشند حق رجوع خریدار به مافوق خود را منتفی کنند، می‌توانند سه گام زیر را انتخاب کنند:

گام شماره‌ی نخست: از غرور آن‌ها استفاده کنید. با چهره‌ای خندان بگویید: «اما آن‌ها همیشه از نظریات شما تبعیت می‌کنند، مگر نه؟» برخی از افراد با ویژگی‌های خاص خود، چنان به غرورشان برمی‌خورد که می‌گویند: «خوب، حدس می‌زنم حق با شما باشد. اگر من آن را بپسندم،

شما می‌توانید به من امیدوار باشید.» اما اغلب آن‌ها خواهند گفت: «خوب بله، آن‌ها اغلب به نظریات من احترام می‌گذارند، اما تا زمانی که آن را در کمیته مطرح نکنم، نمی‌توانم به شما پاسخ مثبت بدهم.»

اگر می‌دانید که در حال معامله با خریداران مغرور هستید، با گفتن این جمله، «آیا فکر می‌کنید که اگر این پیشنهاد را به مافوق خود منتقل کنید، او آن را تأیید خواهد کرد؟» مانع از رجوع آن‌ها به مافوق خود در مراحل ابتدایی کار شوید. اغلب یک خریدار مغرور این اشتباه را مرتکب خواهد شد که با غرور به شما بگوید که آن‌ها مجبور نیستند تأییدیه‌ی هیچ کسی را داشته باشند.

گام شماره‌ی دوم: از آن‌ها قول بگیرید که پیشنهاد شما را با توصیه‌ی مثبت برای کمیته ارسال خواهند کرد. شما به آن‌ها می‌گویید، «اما شما آن را به کمیته پیشنهاد خواهید داد، مگر نه؟» باید امیدوار باشیم که آن‌ها چنین پاسخ خواهند داد، «بله، به نظر من پیشنهاد خوبی است، ببینم چه کار می‌توانم بکنم.»

در گام دوم، افراد مسلط به فنون مذاکرات این تعهد را از خریدار اخذ می‌کنند که آن‌ها با توصیه‌ای مثبت نزد مافوق خود خواهند رفت. الآن فقط دو حالت اتفاق خواهد افتاد. یا آن‌ها می‌گویند بله، آن‌ها توصیه خواهند کرد یا خواهند گفت نه، این کار را نخواهند کرد؛ زیرا... .

در هر دو صورت، شما پیروز شده‌اید. البته حمایت و پشتیبانی آن‌ها ترجیح داده می‌شود، اما هر زمان که به شما اعتراض شود، سبب خوشحالی شماست. به این دلیل که اعتراض نشانه‌ای از تحقق یافتن امر خرید است. خریداران قصد نخواهند داشت به قیمت‌های شما اعتراض کنند، مگر آن‌که علاقه‌مند به خرید از شما باشند. اگر آن‌ها علاقه‌مند به خرید نباشند، به قیمت‌های اعلام‌شده‌ی شما توجهی نخواهند کرد.

مدتی با خانمی آشنا بودم که سرگرمی او تزیینات داخلی بود. روزی او بسیار هیجان‌زده و با اصرار مرا به مرکز طراحی اورنج کانتی برد تا مبل

راحتی را به من نشان دهد که پارچه‌اش پوست بزغاله بود. چرم مبل بسیار نرم و راحت بود. وقتی روی آن نشستم، او گفت، «آیا این مبل خارق‌العاده نیست؟» و من گفتم: «حرف ندارد، مبل خارق‌العاده‌ای است.» او گفت، «و فقط دوازده هزار دلار است.»

من گفتم: «آیا شگفت‌انگیز نیست؟ چطور می‌توانند دوازده هزار دلار برای آن بپردازند؟» او گفت: «تو با قیمت مشکلی نداری؟» من گفتم: «من با قیمت آن به هیچ وجه مشکلی ندارم!» چرا من مشکلی با قیمت نداشتم؟ درست است! چون من هیچ قصدی برای پرداخت دوازده‌هزار دلار، آن هم برای مبل راحتی نداشتم و در واقع، اهمیتی نمی‌دهم که روی آن را با چه پوشانده باشند. اجازه بدهید از شما بپرسم: اگر علاقه‌مند به خرید مبل راحتی بودم. آیا با قیمت مشکل داشتم؟ اوه، بهتر است مطمئن باشید که من با قیمت آن مشکل می‌داشتم.

اعتراض بیانگر قصد خرید است. ما در بخش مسکن و املاک می‌دانیم که اگر هنگام نشان دادن ملکی، فرد مدام مشغول گفتن «به‌به» و «چه‌چه» باشد و از هیچ چیز ایراد نگیرد، قصدی برای خرید نخواهد داشت. خریداران واقعی آن‌هایی‌اند که می‌گویند، «خوب، آشپزخانه آن‌قدر که ما می‌خواهیم بزرگ نیست. از این کاغذ دیواری متنفرم. ممکن است مجبور شویم آن دیوار را خراب کنیم.» چنین افرادی خریدارند.

در موردش فکر کنید، آیا تا به حال در زندگی خود چیزی بزرگ را برای فروش گذاشته‌اید که خریدار از همان ابتدا قیمت شما را پذیرفته باشد؟ البته نه. تمام خریداران جدی در خصوص قیمت شکایت می‌کنند. بزرگ‌ترین مشکل شما اعتراض نیست، بلکه بی‌اعتنایی است.

من ترجیح می‌دهم آن‌ها به شما بگویند: «من از محصولات شما خرید نخواهم کرد حتی اگر شما آخرین تأمین‌کننده‌ی محصول در تمام دنیا باشید؛ زیرا... .» تا این‌که به شما بگویند، «من ده سال است که از یک

منبع محصول خود را تهیه کرده‌ام و آن‌ها کارشان را به نحو احسن انجام می‌دهند. تمایلی به تغییر ندارم.» بی‌اعتنایی مشکل شماست نه اعتراض.

اجازه دهید این را به شما ثابت کنم. متضاد یک لغت را به من بگویید. اگر من بگویم روز، شما می‌گویید: «شب». اگر من بگویم: «سیاه»، شما می‌گویید: «سفید». از این مثال‌ها چه نتیجه‌ای گرفتید؟ سؤال اینجاست، متضاد کلمه‌ی عشق چیست؟ اگر گفتید «نفرت»، دوباره فکر کنید مادام که آن‌ها بشقاب را به طرف شما پرتاب می‌کنند، چیزی وجود دارد که در خصوص آن کاری بکنید! درواقع، بی‌اعتنایی، متضاد عشق است. زمانی که مانند رت باتلر که در فیلم *بر باد رفته* گفت: «صادقانه بگویم عزیزم، برای من مهم نیست!» چنین چیزی به شما بگویند، آن زمانی است که شما می‌دانید فیلم در حال تمام شدن است! مشکل شما بی‌اعتنایی است نه اعتراض. اعتراض نمایانگر قصد خرید است.

به نظر من، زمانی که به آن‌ها می‌گویید، «شما به آن‌ها توصیه خواهید کرد، مگر نه؟» آن‌ها یا می‌گویند بله و این کار را خواهند کرد یا این‌که نه و این کار را نخواهند کرد. در هر دو صورت، شما برنده شده‌اید. سپس می‌توانید برای برداشتن گام سوم اقدام کنید.

گام شماره‌ی سوم: موکول کردن به نظر کارشناس ذی‌صلاح. موکول کردن تصمیم به نظر کارشناس ذی‌صلاح مطلبی است که در بخش ششم به شما آموزش خواهم داد. و به این دلیل مؤثر است که یک تصمیم بزرگ را تبدیل به یک تصمیم کوچک می‌کند. در این زمینه، موکول کردن تصمیم به نظر کارشناس ذی‌صلاح ممکن است به این صورت باشد، «اجازه دهید پیشنهاد را موکول به حق نظریه‌ی کمیته‌ی فنی شما برای رد کردن پیشنهاد در مدت بیست و چهار ساعت به هر دلیلی که مربوط به مشخصات می‌شود، بنویسیم.» یا «اجازه دهید پیشنهاد را با در نظر گرفتن حق واحد حقوقی شما در خصوص رد کردن پیشنهاد در مدت بیست و چهار ساعت به هر دلیل

حقوقی بنویسیم.» توجه کنید که شما نمی‌گویید موکول به پذیرش آن‌ها. آن حرف خیلی کلی است. شما می‌گویید موکول به حق آن‌ها برای نپذیرفتن آن به علت دلیلی مشخص. اگر قصد دارند آن را به وکیل ارجاع دهند، به‌طور قطع، دلیل قانونی وجود دارد. اگر آن‌ها قصد دارند آن را به حسابدار ارجاع دهند، ممکن است موردی مالیاتی باشد و.... سعی کنید آن را منحصر به دلیلی مشخص کنید.

به خاطر داشته باشید، سه گامی که باید در پاسخ به حرکت راهبردی متقابل برداشته شود؛ چنانچه برای شما مقدور نیست که خریدار را متقاعد سازید تا از ارجاع به مافوق خود منصرف شود.

۱. به غرور خریدار متوسل شوید.
۲. از خریدار تعهد بگیرید که او پیشنهاد را به مافوق خود توصیه خواهد کرد.
۳. موکول کردن به نظر خبره‌ی ذی‌صلاح.

زمانی که موقعیت برعکس می‌شود. اگر شخصی سعی کند تا شما را از حق رجوع خود به نفوذ برتر (مافوق) منصرف کند چطور؟ فرض کنیم خریداری به شما فشار می‌آورد تا شرایط قیمت و حمل را متعهد شوید، اما همین الآن از شما تصمیم نهایی را می‌خواهد. او می‌گوید، «هری، من مثل یک برادر دوستت دارم، اما من تجارت‌خانه‌ای را اداره می‌کنم نه مراسمی مذهبی را. چیزی که الآن نیاز دارم به من بده، والا مجبور خواهم بود نزد رقیب تو بروم.»

من چطور با آن مواجه شوم؟ خیلی ساده است. شما می‌گویید: «جین، خوشحال می‌شوم تصمیم نهایی را بگیرم. در حقیقت، اگر بخواهی، همین الآن یک جواب به تو خواهم داد. اما، مجبورم به تو بگویم ـ اگر مرا همین الآن مجبور به تصمیم‌گیری کنی، جواب من منفی خواهد بود. زیرا، بعد از این‌که فرصتی پیش آمد و با همکارانم صحبت کردم، پاسخ من ممکن

است مثبت باشد. بنابراین، چرا تا فردا صبر نمی‌کنی تا ببینیم چه پیش می‌آید، آیا این منصفانه نیست؟»

مراقب نفوذ برتر غیرمنطقی (از مهار خارج شده) باشید. شما ممکن است خود را در موقعیتی احساس کنید که نفوذ برتر غیرمنطقی روی شما اعمال می‌شود. شما تصور می‌کنید که معامله‌ای را به پایان رسانیده‌اید، اما متوجه می‌شوید که خریدار ارشد باید آن را تأیید کند و او این کار را نمی‌کند. بنابراین، شما مواضع خود را اندکی ملایم می‌کنید که فقط متوجه شوید که الآن معاون رییس موافقت نمی‌کند. به عقیده‌ی من، نفوذ برتر غیرمنطقی بسیار غیرمقبول است، اما شما به ناچار گرفتار آن می‌شوید. مطمئن هستم وقتی که می‌خواستید خودرو بخرید، آن را تجربه کرده‌اید. پس از مذاکرات مقدماتی، فروشنده با پذیرش سریع پیشنهاد پایین شما، شگفت‌زده‌تان می‌کند. پس از مجبور کردن شما به پذیرش قیمت (که به صورت روانی شما را مهیا می‌کند تا خودرو را بخرید)، شخص فروشنده چیزی مثل این به شما خواهد گفت: «خوب به نظر می‌رسد، تنها کار این است که موضوع را به مدیرم اطلاع دهم و بعد از آن خودرو مال شما خواهد بود.»

شما می‌توانید از قبل کلیدهای خودرو و مدارک مالکیت آن را در دست‌های خود حس کنید. در آنجا برای انجام دادن چنین معامله‌ی خوبی به خود تبریک می‌گویید که شخص فروشنده با مدیر فروش وارد می‌شود. مدیر می‌نشیند و قیمت را با شما مرور می‌کند. او می‌گوید: «می‌دانید، فِرِد این جا اندکی اشتباه کرده است.» فِرِد که بسیار دستپاچه به نظر می‌رسد: «این قیمت حدود پانصد دلار زیر قیمت فاکتور کارخانه است.» او به شما فاکتور کارخانه‌ای به ظاهر رسمی را نشان می‌دهد و می‌گوید: «البته، شما قصد ندارید از ما بخواهید که ضرر کنیم، مگر نه؟»

الآن شما خودتان هم دستپاچه به نظر می‌رسید. نمی‌دانید چه پاسخی بدهید. شما فکر می‌کردید که معامله‌ای شیرین انجام داده‌اید،

ولی مافوق فِرِد آن را خراب کرد. بدون این‌که اطلاع داشته باشید که نمایندگی می‌تواند خودرو را با پنج درصد زیر قیمت فاکتور بفروشد و سود ببرد، آن هم به علت مشوق‌های کارخانه. از آنجا که مدیر فروش از نجابت شما استفاده می‌کند، دویست دلار دیگر هم قیمت را بالا می‌برید. باز هم به گمان شما چنین است که خودرو را خریده‌اید تا این‌که مدیر فروش توضیح می‌دهد که با این قیمت بسیار پایین، او مجبور است موافقت مدیر را کسب کند.

ماجرا به شکلی پیش می‌رود که شما حس می‌کنید باید راه خود را از میان گروهی از مدیران باز کنید که هر یک قادرند شما را مجبور کنند پیشنهاد خود را، هر چند مبلغ کوچکی باشد، افزایش دهید.

به عنوان یک فروشنده، زمانی که با آگاهی از فنون مذاکرات، مذاکره می‌کنید، توانایی در به‌کارگیری اهرم رجوع به مافوق خود بسیار حیاتی است. همیشه حق رجوع به مافوق خود (نفوذ برتر) را برای خود نگاه دارید. همیشه سعی کنید خریدار را از رجوع به مافوقش منصرف کنید.

حرکات راهبردی متقابل. در زمانی که متوجه می‌شوید خریدار در حال به کارگیری نفوذ برتر غیرمنطقی روی شماست، چنین است:

۱. شما هم می‌توانید این بازی را با نشان دادن سطوح نفوذ برتر غیرمنطقی از طرف خود انجام دهید. طرف مقابل به سرعت متوجه کاری که شما انجام می‌دهید خواهد شد و آتش‌بس خواهد داد.

۲- در هر سطح از نفوذ برتر غیرمنطقی، شما باید به موقعیت اولیه‌ی مذاکراتی خود برگردید. اجازه ندهید آن‌ها با هر سطح از نفوذ برتر (هر مافوق خود) تکه‌ای از حاشیه‌ی سود شما را جدا کنند.

۳. تا زمانی که تأییدیه‌ی نهایی را نگرفته‌اید و جوهر قراردادتان خشک نشده است، آن را فروش ننامید. اگر به صورت احساسی

کمیسیون خود را خرج کنید، به‌طور مفرط در امر فروش درگیر و از آن منزجر خواهید شد.

۴. مهم‌تر از همه، از این‌که عصبانی شوید و از معامله‌ای پرمنفعت برای هر دو طرف منصرف شوید، متأثر نشوید. به یقین، این شیوه غیرمنصفانه و غیرمنطقی است. اما این تجارت است و نه دیانت، درست است؟ وظیفه‌ی شما روغن‌کاری حرف‌های تجاری است، نه اعتراف گرفتن از گناهکاران.

نکات مهم برای به خاطر سپردن

- اجازه ندهید که خریدار متوجه اختیار شما در امر تصمیم‌گیری شود.
- نفوذ برتر (مافوق) شما باید ماهیتی نامشخص باشد نه فردی مشخص.
- اگرچه شما مالک شرکت خود هستید، اما هنوز می‌توانید از طریق سلسله مراتب سازمانی از نفوذ برتر استفاده کنید.
- هنگام مذاکره غرور خود را فراموش کنید. به خریدار اجازه ندهید با حقه و زیرکی شما را وادار کند که بپذیرید اختیار دارید.
- سعی کنید خریداران را مجاب کنید تا بپذیرند که اگر پیشنهاد شما به تمام نیازهای آن‌ها پاسخ می‌دهد، پذیرای پیشنهاد شما باشند. اگر چنین امری میسر نباشد، سه راهکار زیر را امتحان کنید:

۱. به غرور آن‌ها متوسل شوید.
۲. از آن‌ها تعهد بگیرید تا آن‌ها پیشنهادتان را با نظر مثبت به مافوق خود توصیه کنند.
۳. تصمیم‌گیری را موکول به نظریه‌ی کارشناس ذی‌صلاح کنید.

- اگر آن‌ها دارند شما را مجبور به تصمیم‌گیری می‌کنند، از قبل به آن‌ها بگویید که می‌توانید تصمیم بگیرید، اما اجازه دهید بدانند که پاسخ شما منفی خواهد بود، مگر این‌که به شما فرصت بدهند تا با همکاران خود مشورت کنید.
- اگر آن‌ها دارند از نفوذ برتر (مافوق) غیرمنطقی روی شما استفاده می‌کنند، در هر مرحله به موقعیت ابتدایی خود برگردید و از نفوذ برتر غیرمنطقی خود علیه آن‌ها استفاده کنید.

در این فصل، من استفاده از نفوذ برتر مافوق خود را به عنوان یک شیوه برای شما شرح داده‌ام. شما هم باید احساس اعتماد به نفس بیشتری در برخورد با خریداری که از این شیوه در برخورد با شما استفاده می‌کند، داشته باشید. در فصل بعد، دیگر حرکت‌های راهبردی میانی را در مذاکرات فروش به شما آموزش خواهم داد.

فصل ۱۲: از مذاکرات اعتراض‌آمیز پرهیز کنید

همان‌طور که وارد مراحل میانی مذاکرات می‌شوید و موارد بیشتری برای شما مشخص می‌شود، پرهیز از مذاکرات اعتراض‌آمیز اهمیت می‌یابد. در این مرحله، خریدار به سرعت به این احساس می‌رسد که آیا شما در حال جستجوی راه‌حلی هستید که هر دو طرف برنده باشند یا این‌که شما مذاکره‌کننده‌ای سخت هستید که فقط به منافع خود می‌اندیشید.

این یکی از مشکلاتی است که من با نحوه‌ی مذاکره‌ی برخی از وکلا دارم، آن‌ها می‌توانند مذاکره‌کنندگان بسیار ستیزه‌جویی باشند. شما نامه‌ای در پاکتی سفید رنگ با حروف برجسته‌ی سیاه در قسمت بالای پاکت گوشه‌ی سمت چپ دریافت می‌کنید و با خود فکر می‌کنید: «اوه نه! این بار دیگر چه شده است؟» پاکت نامه را باز می‌کنید، اولین خبر از طرف دیگر کدام است؟ آیا تهدید است، اگر آنچه را می‌خواهند به آن‌ها ندهید، با شما چه خواهند کرد؟ اما اگر بخواهند مسأله را بدون دعوای حقوقی پر هزینه حل کنند (و من گاهی به انگیزه‌ی آن‌ها در چنین مواردی شک دارم) هرگز نباید در مراحل ابتدایی مذاکرات ستیزه‌جو باشند.

بنابراین، درخصوص حرف‌هایی که در ابتدای کار می‌زنید، خیلی دقت کنید. اگر خریدار موقعیتی را اختیار کند که شما به‌طور کامل با آن مخالف هستید، مجادله نکنید! بحث و جدل همیشه خواسته‌ی خریدار را برای این‌که ثابت کند حق با اوست، تشدید می‌کند.

بهتر است در وهله‌ی نخست با خریدار موافق باشیم و سپس با عباراتی چون «احساس می‌کنم»، «به نظر می‌رسد» و... موضوع را تغییر دهیم. با گفتن اینکه، «متوجه هستم چه احساسی به آن دارید. بسیاری از دیگر خریداران همان احساسی را داشته‌اند که الآن شما دارید. (اکنون شما روح رقابت را خنثی کرده‌اید. با او جر و بحث نمی‌کنید و با او موافق هستید. اما اطلاع دارید که در اغلب موارد ما متوجه چه چیزی شده‌ایم؟ زمانی که به اتفاق خریداران بررسی دقیق‌تری می‌کنیم، آن‌ها همیشه متوجه شده‌اند که... .»

اجازه دهید مثال‌هایی برای‌تان بیاورم.

- خریدار به شما می‌گوید، «قیمت شما فوق‌العاده بالاست.» اگر با او مجادله کنید، او دلیل شخصی خواهد داشت تا ثابت کند که شما اشتباه می‌کنید و حق با اوست. در عوض، شما می‌گویید، «من خوب می‌فهمم چه احساسی در آن زمینه دارید. بسیاری از دیگر خریداران در زمانی که برای اولین بار به برنامه‌ی ما پی می‌برند، همان احساسی را داشته‌اند که الآن شما دارید. اما، زمانی که پیشنهاد ما را دقیق‌تر بررسی می‌کنند، همیشه متوجه شده‌اند که ما بهترین قیمت را در بازار پیشنهاد داده‌ایم.
- اگر خریدار می‌گوید: «شنیده‌ام که شما در واحد حمل و نقل خود مشکلاتی دارید» جر و بحث کردن با او باعث خواهد شد که او به قصد و هدف شما مشکوک شود. در عوض، بگویید که «متوجه هستم چگونه از آن با خبر شده‌اید؛ چون، من هم آن را شنیده‌ام. فکر می‌کنم آن شایعه ممکن است چند سال پیش زمانی که ما انبارمان را جابه‌جا کردیم شروع شده باشد. اما اکنون شرکت‌های بزرگ از قبیل جنرال موتورز و جنرال الکتریک با انبارهای به‌روز خود به ما اعتماد دارند و ما هیچ مشکلی نداریم.»

◈ فرض کنیم که خریدار به شما می‌گوید: «من عقیده‌ای به خرید از تأمین‌کننده‌های خارج از کشور ندارم. فکر می‌کنم که ما باید شغل‌ها را در این کشور حفظ کنیم.» هرچه بیشتر بحث کنید، به همان نسبت او را مجبور خواهید کرد تا از موقعیت خودش دفاع کند. در عوض، بگویید که «متوجه هستم چه احساسی به آن دارید؛ چون، این روزها بسیاری از افراد هم احساس شما را دارند. اما آیا می‌دانید متوجه چه چیزی شده‌ایم؟ چون ما مونتاژ اولیه را در تایلند انجام داده‌ایم، در حقیقت، توانسته‌ایم تا چهل و دو درصد از نیروی کار امریکایی خود را افزایش دهیم. به این دلیل که... .»

به جای مجادله از ابتدای کار که باعث ایجاد مذاکرات ستیزه‌جویانه می‌شود، عادت کنید که موافق باشید و سپس موضوع را به نفع خود تغییر دهید. وینستون چرچیل این مطلب را می‌دانست. او مرد مسنی بود، اما ضعف بزرگی داشت ـ او عاشق نوشیدن الکل بود. او همیشه با خانم آستور در حال دعوا و مرافعه بود؛ زیرا، وی دوست نداشت او الکل بنوشد. روزی نزد وینستون آمد و به او گفت: «وینستون، از تو متنفرم. تو مستی!» او به اندازه‌ی کافی مذاکره‌کننده‌ی خوبی بود تا بداند که نباید مجادله کرد. شما باید نشان دهید که موافق هستید و سپس موضوع را به نفع خود تغییر دهید. او گفت، «خانم آستور، حق با شماست، من مستم. اما تو زشتی. و صبح، من دیگر مست نخواهم بود.»

زمانی که جر و بحث می‌کنید، مردم نیز با شما مجادله می‌کنند ـ بسیار طبیعی است. در سمینارهای من، گاهی از فردی که در ردیف نخست نشسته است درخواست می‌کنم که بایستد. وقتی که من دو دست خود را طوری دراز می‌کنم که کف دست‌هایم به سوی آن شخص باشد، از او درخواست می‌کنم که کف دست‌هایش را به کف دست‌های من بچسباند. سپس، بدون گفتن کلمه‌ای، به آرامی شروع به هول دادن طرف مقابل می‌کنم. به‌صورت خودکار، بدون هیچ دستورالعملی، او مرا هول

می‌دهد. وقتی مردم را هول بدهی، آن‌ها هم تو را هول می‌دهند. همچنین، وقتی شما با شخصی مجادله کنید، به صورت خودکار باعث می‌شود که او بخواهد با شما بحث و جدل کند.

نکته‌ی جالب دیگری در خصوص استفاده از افعال، «حس می‌کنم»، «حس کردم» و «متوجه شده‌ایم» این است که به شما فرصتی برای فکر کردن می‌دهد. شاید شما در یک رستوران هستید و این خانم به شما می‌گوید: «من به شما اجازه نخواهم داد چیزی برای من بخرید، اگرچه آخرین مرد در دنیا باشید!» شما تا به حال چیزی شبیه این نشنیده‌اید. این جمله شما را غافلگیر می‌کند و نمی‌دانید چه چیزی بگویید. اما اگر شما آن افعال را در پس ذهن خود داشته باشید، می‌توانید بگویید: «خوب می‌فهمم چه احساسی دارید. بسیاری از افراد دیگر هم به همین نحو فکر کرده‌اند. اما، من همیشه متوجه شده‌ام...» تا به این جمله برسید، شما چیزی برای گفتن به ذهنتان رسیده است. همچنین، گاهی در زمان‌های نامناسبی با خریداران مواجه می‌شوید؛ ممکن است تلفن بزنید و وقت ملاقاتی بگیرید و وقتی که می‌رسید خریدار بگوید: «وقتی برای هدر دادن یا صحبت کردن با فروشنده‌ای فریبکار ندارم. افراد بسیاری احساسی به همان نحو داشته‌اند. با این حال،...» و تا زمانی که به این جمله برسید، آرامش خود را به‌دست آورده‌اید و خواهید دانست که چه بگویید!

حرکت راهبردی متقابل

زمانی که خریداری از عبارات «احساس می‌کنم.»، «احساس کردم.»، «به‌نظر شما احترام می‌گذارم.» استفاده می‌کند، اعتراض را می‌پذیرد، اما سپس به حرکت راهبردی عقلایی متوسل می‌شود: «چیزی را که شما مطرح می‌کنید می‌شنوم، اما ما نمی‌توانیم کمترین سود را با قیمتی که شما پیشنهاد داده‌اید، ببریم. فقط بهتر است عملکردی مناسب‌تر از آن داشته باشید.

نکات مهم برای به خاطر سپردن

- با خریدار مجادله نکنید، حتی اگر او درباره‌ی چیزی که شما می‌گویید بحث می‌کند؛ زیرا، این امر باعث ایجاد مشاجره می‌شود.
- از عبارات «احساس می‌کنم.»، «احساس کردم.»، «متوجه شده‌ایم.» استفاده کنید تا خصومت منتفی شود.
- در ذهن داشتن این افعال به شما فرصت فکر کردن می‌دهد، آن هم در زمانی که خریدار خصومتی غیرمنتظره برای شما به‌وجود می‌آورد.

فصل ۱۳: نزول ارزش خدمات

حالا می‌خواهم درباره‌ی اصل نزول ارزش خدمات صحبت کنم. این اصل چیزی به شما می‌آموزد که در تقابل با خریداران می‌توانید روی آن حساب کنید. هر امتیازی که شما به آن‌ها می‌دهید، به سرعت ارزشش را از دست می‌دهد. ارزش هر چیزی که شما می‌خرید با گذشت سال‌ها افزایش می‌یابد، اما ارزش خدمات به نظر می‌رسد که همیشه پس از انجام دادن آن خدمت، به‌سرعت نزول می‌کند.

به این دلیل افراد مسلط به فنون مذاکره اطلاع دارند که هر زمانی که شما به خریداری امتیاز می‌دهید، در خلال مذاکرات، خیلی زود باید خواهان دریافت امتیازی متقابل باشید؛ زیرا، لطفی که الآن شما در حق خریدار کردید به سرعت ارزش خود را از دست می‌دهد. اگر دو ساعت بگذرد، ارزش آن بسیار کاهش خواهد یافت.

فروشندگان بخش املاک با اصل نزول ارزش خدمات بسیار آشنایند. وقتی که فروشنده‌ای یا ملکی مشکل دارد، فروشنده‌ی بنگاه ملکی پیشنهاد می‌دهد که با حق‌الزحمه‌ای شش درصدی (برای فهرست کردن ملک) آن را حل کند، که به نظر رقم خیلی درشتی نمی‌رسد. با این حال، لحظه‌ای که او با یافتن یک خریدار آن خدمت را انجام دهد، ناگهان آن شش درصد رقم بسیار درشتی به‌نظر خواهد رسید. «شش درصد! یعنی دوازده هزار دلار!» فروشنده می‌گوید: «برای چه؟ مگر او چه کار کرده است؟ همه‌ی کاری که انجام داده، قرار دادن آن در فهرست املاک بوده

است.» آن‌ها خیلی بیشتر از آن برای بازاریابی ملک و مذاکرات و بستن قرارداد انجام داده‌اند. این اصل را به خاطر داشته باشید: ارزش خدمت ارائه شده همیشه به نظر می‌رسد که به سرعت کاهش می‌یابد.

مطمئن هستم که آن را تجربه کرده‌اید، مگر نه؟ خریداری که تجارت نه چندان بزرگی با او دارید، با شما تماس می‌گیرد. آن‌ها در وضعیت اضطراری قرار دارند؛ زیرا، تأمین‌کننده‌ای که آن‌ها قسمت اعظم نیازمندی خود را از او تأمین می‌کنند در حمل محموله‌ای آن‌ها را مأیوس کرده است، اکنون کل خط مونتاژ آن‌ها به ناچار باید فردا تعطیل شود، مگر این‌که شما معجزه‌ای بکنید و فردا صبح محموله‌ای را برای آن‌ها حمل کنید.

آشنا به نظر می‌رسد؟ بنابراین، شما تمام روز و شب را کار می‌کنید، تمام محموله‌ها را دوباره برنامه‌ریزی می‌کنید. علی‌رغم همه‌ی مشکلات، می‌توانید، محموله‌ی آن‌ها را به‌موقع برای‌شان حمل کنید تا خط مونتاژ آن‌ها بتواند به فعالیت خود ادامه دهد. شما حتی به کارخانه‌ی خریدار می‌روید و بر عملیات تخلیه‌ی محموله نظارت می‌کنید. خریدار شما را به خاطر این کار بسیار دوست خواهد داشت. او خود را به محل تخلیه می‌رساند، جایی که شما پیروزمندانه در حال تمیز کردن گرد و غبار از دست‌های‌تان هستید. و به شما می‌گوید: «نمی‌توانم باور کنم آن کار را برای من کرده باشی. خدمتی باور نکردنی است! کارت درست است! دوستت دارم، دوستت دارم، دوستت دارم.»

سپس، شما می‌گویید که: «جو، از این که این کار را برایت کردم خوشحالم. این خدمت از آن خدمت‌هایی است که اگر مجبور شویم انجام می‌دهیم. خوب حالا فکر نمی‌کنی وقت آن باشد که شرکت من را به عنوان تنها تأمین‌کننده‌ی خود در نظر بگیری؟»

او پاسخ می‌دهد: «به نظر خوب می‌رسد، اما من الآن وقت ندارم درباره‌اش صحبت کنم. باید به خط مونتاژ بروم و مطمئن شوم که بدون مشکل کار می‌کند. دوشنبه صبح ساعت ده بیا دفترم تا در این باره

صحبت کنیم. بهتر است ظهر بیایی و ناهار را مهمان من باشی. از کاری که برای من کردی متشکرم. کارت درست است. دوستت دارم، دوستت دارم، دوستت دارم.» سپس، تمام طول تعطیلات آخر هفته با خود فکر می‌کنید، «هی پسر! بالاخره موفق شدی. آیا مدیون من است!» با این حال، دوشنبه می‌رسد و مذاکره با خریدار مثل همیشه سخت است. کجا اشتباه شد؟ کاهش ارزش خدمات به وقوع پیوست. به نظر می‌رسد که ارزش یک خدمت همیشه به سرعت و پس از این‌که شما آن خدمت را ارائه داده‌اید، کاهش می‌یابد.

این اصل به شما توصیه می‌کند که اگر در خلال مذاکرات امتیازی دادید، به‌سرعت یک امتیاز متقابل بگیرید. صبر نکنید. آنجا ننشینید و فکر نکنید که چون شما لطفی به آن‌ها کردید، آن‌ها مدیون شمایند و جبران خواهند کرد. اگر تمام دنیا آکنده از حسن نیت باشد، ارزش کاری که شما کردید به سرعت کاهش می‌یابد.

لوله‌کش‌ها از این اصل آگاه هستند، مگر نه؟ آن‌ها می‌دانند که زمان مذاکره کردن با شما قبل از انجام دادن کار است نه بعد از آن. یک بار لوله‌کشی را به خانه آوردم. پس از بررسی مورد، به آهستگی سرش را تکان داد و گفت: «آقای داوسون، می‌دانم مشکل چیست و می‌توانم آن را برای شما تعمیر کنم. برای شما صد و پنجاه دلار آب می‌خورد.»

من گفتم: «خوب، مشغول شو.»

می‌دانید انجام دادن این کار چه قدر وقت او را گرفت؟ پنج دقیقه! گفتم: «صبر کن ببینم. می‌خواهی صد و پنجاه دلار برای پنج دقیقه کار بگیری؟ من که یک سخنگوی شناخته شده‌ی ملی هستم، این‌طوری پول درنمی‌آورم!»

او پاسخ داد، «من هم اگر یک سخنگوی شناخته شده‌ی ملی بودم، آن‌طوری پول درنمی‌آوردم!»

حرکت راهبردی متقابل. اگر شما خدمتی ارائه مـی‌دهیـد، بـه خـاطر داشته باشید که ارزش آن خدمت، به محض این که انجام شود به سرعت کاهش خواهد یافت. قبل از شروع کار، قیمت آن را مـشخص کنیـد. روی یک فرمول توافق کنید، تا در صورتی که شرایط تغییر کند، شـما بتوانیـد حق‌الزحمه‌ی خود را افزایش دهید. اگر می‌توانید پول کار را قبل از شروع به کار دریافت کنید. اگر امکان پیش دریافت وجود ندارد، به همان نسبت که کار پیش می‌رود، پول خود را بگیرید یا در اسرع وقت پس از ایـن‌کـه کار انجام می‌شود، تسویه کنید.

نکات مهم برای به خاطر سپردن

- ارزش کـالا ممکــن اســت بــالا رود، امــا ارزش خــدمات همیشه به نظر می‌رسد که کاهش می‌یابد.
- امتیازی ندهید و انتظار نداشته باشید که طرف مقابل آن را بعد جبران کند.
- حق‌الزحمــه/ هزینــه‌ی خــود را قبــل از انجــام دادن کــار مشخص کنید.

فصل ۱۴: هرگز پیشنهاد ندهید که مبلغ مورد اختلاف را به‌طور مساوی تقبل کنید

قانون بعدی این است که در طول مذاکره، هرگز نباید پیشنهاد دهید که مبلغ مورد اختلاف را به طور مساوی و هر دو طرف متقبل شوند. در این کشور، ما خیلی به انصاف و برابری اعتقاد داریم. انصاف تعیین می‌کند که اگر هر دو طرف به طور مساوی بپردازند، منصفانه خواهد بود. اگر فِرِد قیمت خانه‌ی خود را دویست هزار دلار می‌گذارد و سوزان پیشنهادی به ارزش صد و نود هزار دلار می‌دهد و هر دو (فِرِد و سوزان) مایل به مصالحه‌اند، هر دوی آن‌ها فکر می‌کنند که «اگر روی قیمت صد و نود و پنج هزار دلار توافق کنیم، منصفانه خواهد بود؛ زیرا، ما هر دو سهمی مساوی می‌دهیم.» ممکن است منصفانه باشد یا شاید نباشد. بستگی به موقعیت‌های مذاکره‌ای ابتدایی دارد که فِرِد و سوزان پیش گرفته‌اند. اگر خانه به‌راستی صد و نود هزار دلار می‌ارزد و فِرِد فقط به این دلیل که سوزان از خانه خوشش آمده است، روی قیمت فوق‌العاده بالای خود اصرار می‌کرد، پس آن منصفانه نیست. اگر خانه دویست هزار دلار می‌ارزد و سوزان مایل به پرداخت آن نیست، اما از مشکلات مالی فِرِد سوءاستفاده می‌کند، پس باز هم منصفانه نیست. بنابراین، گرفتار دام این طرز تفکر نشوید که تقبل اختلاف قیمت به‌طور مساوی، آن هم در زمانی که شما نمی‌توانید موضوع اختلاف قیمت را با خریدار حل کنید، کاری منصفانه است.

با این تصور غلط، اجازه دهید عنوان کنم که مذاکره‌کنندگان مسلط به فنون مذاکره می‌دانند که نصف کردن تفاوت قیمت به معنای تقسیم مساوی آن نیست. تفاوت قیمت را دوبار نصف کنید، تقسیم تفاوت قیمت به صورت بیست و پنج درصد و هفتاد و پنج درصد خواهد شد. علاوه بر آن، ممکن است بتوانید طرف مقابل را مجبور کنید که تفاوت قیمت را سه بار یا بیشتر تقسیم کند. یک بار با بانکی که محدودیت کلی روی املاک من داشت، مذاکره داشتم. یکی از املاک را از آن مجموعه فروختم و قرارداد ما آن‌ها را محق کرد تا سی و دو هزار دلار نقد از مبلغ وام دریافت کنند. به آن‌ها پیشنهاد بیست و هشت هزار دلار دادم و آن‌ها را مجبور کردم تا پیشنهاد تقبل اختلاف مبلغ را تا رقم سی هزار دلار ارائه دهند. در طول چند هفته تا زمان فروش، توانستم آن‌ها را متقاعد کنم که پیشنهاد نصف کردن اختلاف قیمت را دوباره تا بیست و نه هزار دلار بدهند. سپس ۲۸,۵۰۰ دلار و در نهایت، آن‌ها با رقم ۲۸,۲۵۰ دلار موافقت کردند.

در اینجا توضیح می‌دهم که حرکت راهبردی چگونه عمل می‌کند:

اولین چیزی که باید به خاطر بسپارید این است که خودتان هرگز نباید نصف کردن اختلاف قیمت و تقبل آن را پیشنهاد کنید. اما همیشه طرف مقابل را تشویق کنید تا ابتدا او پیشنهاد را ارائه دهد.

فرض کنیم که شما فروشنده‌ی مقاطعه‌کار ساختمانی هستید. شما تلاش می‌کنید تا کار تجدید دکور را که هشتاد و شش هزار دلار پیشنهاد داده بودید و آن‌ها پیشنهاد متقابل هفتاد و پنج هزار دلاری داده بودند را به دست آورید. برای مدتی در حال مذاکره بوده‌اید و توانسته‌اید تا مالکان را ترغیب کنید تا هشتاد هزار دلار بالا بیایند و شما هم پیشنهاد هشتاد و چهار هزار دلاری را مطرح کرده‌اید. از این به بعد چه می‌کنید؟ شما اعتقاد قریب به یقینی دارید که اگر پیشنهاد تقبل اختلاف قیمت به

صورت نصف نصف را بدهید، آن‌ها ممکن است با آن موافقت کنند که به معنای توافق روی رقم هشتاد و دو هزار دلار است.

به جای ارائه‌ی پیشنهاد برای تقبل متساوی مبلغ مورد اختلاف، این کاری است که باید انجام دهید. می‌گویید که، «خوب، تصور می‌کنم از این طریق، راه به جایی نخواهیم برد. اگرچه به نظر می‌رسد باعث شرمساری باشد، وقتی که ما هر دو زمان زیادی را برای کار روی این پیشنهاد صرف کرده‌ایم.» (افراد در ارتباطات به‌نسبت مدت زمانی که درحال مذاکره‌اند، انعطاف‌پذیری بیشتری دارند.) «ما روی این پیشنهاد زمان زیادی صرف کرده‌ایم، و به قیمتی که برای هر دوی ما پذیرفتنی است، بسیار نزدیک شده‌ایم. باعث شرمساری است که نتوانیم به توافق نهایی برسیم، آن هم به این دلیل که چهار هزار دلار اختلاف داریم.»

اگر شما با تأکید بر زمانی که روی آن صرف کرده‌اید ادامه دهید و به اختلاف جزیی قیمت که بین شما هست اشاره کنید، در نهایت افراد دیگر خواهند گفت، «راستی، چرا مبلغ مورد اختلاف را تقسیم نکنیم.»

شما وانمود می‌کنید که متوجه نشده‌اید و می‌گویید، «اجازه دهید ببینیم، تقسیم مبلغ مورد اختلاف، به‌طور دقیق چگونه است؟» من می‌گویم: «هشتاد و چهار هزار دلار» و شما می‌گویید: «هشتاد هزار دلار». چیزی که شما به من می‌گویید این است که تا هشتاد و دو هزار دلار بالا می‌آیید؟ آیا منظور شما همین است؟»

آن‌ها می‌گویند: «خوب بله.» اگر شما تا هشتاد و دو هزار دلار پایین بیایید، ما هم با آن موافقت خواهیم کرد.» با انجام دادن این کار، شما به صورت فوری محدوده‌ی مذاکرات را از هشتاد به هشتاد و دو هزار دلار تغییر داده‌اید. محدوده‌ی مورد مذاکره الآن هشتاد و دو تا هشتاد و چهار هزار دلار است و شما هنوز مجبورید یک سکه‌ی اضافی بپردازید.

شما می‌گویید: «هشتاد و دو هزار دلار به نظر می‌رسد که بسیار بهتر از هشتاد هزار دلار باشد. به شما می‌گویم چه کار خواهم کرد، اجازه

دهید با شرکایم صحبت کنم (یا هر نفوذ برتری را که از خود ساخته‌اید) و ببینم واکنش آن‌ها چگونه است. به آن‌ها خواهم گفت که شما تا هشتاد و دو هزار دلار بالا آمده‌اید. فردا به شما خبر خواهم داد.»

روز بعد به آن‌ها می‌گویید: «عجیب است. شرکای من برای معامله کردن بسیار سخت هستند! احساس می‌کردم که می‌توانم آن‌ها را با هشتاد و دو هزار دلار راضی کنم، اما دیشب دو ساعت وقت صرف کردیم و دوباره اعداد و ارقام را مرور کردیم. آن‌ها اصرار دارند که اگر حتی یک پنی زیر هشتاد و چهار هزار دلار برویم، ضرر خواهیم کرد. اما خدای من! ما برای این کار فقط دوهزار دلار با هم اختلاف داریم.»

به یقین، ما قصد نداریم اجازه دهیم تا کل ماجرا از بین برود، آن هم در زمانی که فقط دوهزار دلار از هم فاصله داریم. اگر شما آن را به اندازه‌ی کافی طول دهید، در نهایت آن‌ها دوباره پیشنهاد خواهند کرد تا مبلغ اختلاف تقسیم شود. اگر شما قادرید آن‌ها را مجاب کنید تا دوباره مبلغ مورد اختلاف را تقسیم کنند، این حرکت راهبردی، سود خالص هزار دلاری برای شما به همراه داشته است. با این حال، حتی اگر نمی‌توانید آن‌ها را به این کار ترغیب کنید، با همان مبلغ هشتاد و دو هزار دلار مذاکرات را پایان می‌دهید. اگر شما پیشنهاد تقسیم مبلغ مورد اختلاف را ارائه داده‌اید، امر بسیار مهمی اتفاق افتاده است. چه امر مهمی اتفاق افتاد؟

درست است! آن‌ها فکر می‌کنند که موفق شدند؛ زیرا، شما آن‌ها را ترغیب کردید تا پیشنهاد تقسیم تفاوت قیمت را در رقم هشتاد و دو هزار دلار ارائه دهند. سپس شما شرکای خود را مجبور کردید با بی‌میلی به پیشنهاد آن‌ها پاسخ مثبت بدهند. اگر پیشنهاد تقسیم مبلغ مورد اختلاف را داده بودید، آن‌گاه شما پیشنهادی روی میز مذاکره می‌گذاشتید و آن‌ها را مجبور می‌کردید تا با پیشنهاد شما موافقت کنند.

البته ممکن است برای‌تان خیلی پیچیده به نظر برسد، اما می‌تواند به طرز عمیقی نشان دهد که چه کسی احساس پیروزی و چه کسی

احساس شکست کرده است. به خاطر داشته باشید ماهیت فنون مذاکرات این است که همیشه طرف مقابل فکر کند که پیروز شده است.

پس، قانون این است که هرگز تقسیم مبلغ مورد اختلاف را پیشنهاد ندهید، اما همیشه طرف مقابل را ترغیب کنید تا تقسیم کردن مبلغ مورد اختلاف را پیشنهاد دهد.

حرکت راهبردی متقابل. وقتی که خریدار سعی می‌کند شما را ترغیب کند تا مبلغ مورد اختلاف را تقسیم کنید، از نفوذ برتر مافوق خود و شخص بد/ شخص خوب استفاده کنید: «به نظر من عاقلانه به نظر می‌رسد، اما من اختیاری ندارم. اگر شما پیشنهادی به من ارائه کنید من آن را با همکارانم مطرح خواهم کرد و سعی می‌کنم آن‌ها را ترغیب کنم تا این پیشنهاد را بپذیرند.»

نکات مهم برای به خاطر سپردن

- در دام این تفکر نیفتید که تقسیم کردن مبلغ مورد اختلاف کار منصفانه‌ای است.
- تقسیم کردن مبلغ مورد اختلاف به این معنا نیست که در مبلغ میانی، قرارداد را نهایی کنید شما می‌توانید این کار را چند بار انجام دهید.
- هرگز پیشنهاد ندهید تا مبلغ مورد اختلاف را تقسیم کنید، اما در عوض، طرف مقابل را ترغیب کنید تا پیشنهاد تقسیم مبلغ مورد اختلاف را ارائه دهد.
- با ترغیب آن‌ها به ارائه‌ی پیشنهاد تقسیم کردن مبلغ مورد اختلاف، شما آن‌ها را در وضعیتی قرار می‌دهید تا پیشنهاد جبران مافات دهند. سپس شما می‌توانید ضمن بی‌میلی با پیشنهاد آن‌ها موافقت کنید و بگذارید تا آن‌ها احساس پیروزی کنند.

فصل ۱۵: موضوع مورد مناقشه

موضوع دردسرساز این است که خریداران مشکل خود را بـه شـما داده و شما را مجاب کنند که آن را به عنوان مشکل خود در نظـر بگیریـد. ایـن امر مثل گذاشتن سیب‌زمینی داغ و سرخ شده در دسـت‌هـای شماسـت. خریداران شما چه مشکلات دردسرسازی برای شما به ارمغان می‌آورند؟

تاکنون شنیده‌اید: «ما آن را در بودجه در نظر نگرفته‌ایم؟» مشکل کیست که آن‌ها برای محصول خوب یا خدمت شما به طـور مناسـب بودجـه‌بنـدی نکردند؟ مشکل مال آن‌هاست. درست است؟ مشکل شما نیست. آن‌ها تمایل دارند با پرتاب آن به سمت شما مشکل را از آنِ شما کنند.

«من نمی‌توانم اجازه بـدهم» چطـور؟ مـشکل کیـست کـه او اعتمـاد اشخاصی را که به آن‌ها گزارش می‌دهد، به دست نیاورده اسـت؟ مـشکل اوست، مگر نه؟ مشکل شما نیست. اما او مایل است آن را به طـرف شـما پرت کند تا مشکل، مشکل شما شود.

ممکن است مشتری‌تان به شما تلفـن کنـد و بگویـد، «لازم اسـت شـما محموله من را ارسال کنید. اگر آن قطعات جزء اولین محموله‌هـایی نباشـند که فردا صبح به اینجا می‌رسند، کل خط مونتاژ متوقـف خواهـد شـد.» ایـن مشکل برنامه‌ریزی از کیست؟ از اوست، درست است؟ مشکل شما نیست. اما کاری که او می‌خواهد بکند این است که مشکل را از آنِ شما کند.

من از مطالعات خود در زمینه‌ی مذاکرات بـین‌المللـی دریافتـه‌ام کـه به‌طور دقیق همان اصول در اینجا نیز کارایی دارنـد. همـان قـوانینی کـه

برای مذاکرات ژنو در خلال مذاکرات کنترل هسته‌ای استفاده می‌شود، در مورد شما هم صدق می‌کنند. زمانی که طرف دیگر به شما فشار می‌آورد، نحوه‌ی پاسخی که مذاکره‌کنندگان بین‌المللی به شما توصیه می‌کنند، به موضوع‌های مورد مناقشه بدهید چنین است: همین الآن اعتبار آن را آزمایش کنید. این چیزی است که مذاکره‌کنندگان بین‌المللی زمانی که طرف دیگر سعی می‌کند مشکل خود را به آن‌ها منتقل کنند انجام می‌دهند. شما باید به‌سرعت متوجه شوید که آیا آن مشکل، به‌راستی تهدیدکننده‌ی مذاکرات است که به طرف شما پرتاب کرده‌اند یا به سادگی چیزی است که آن‌ها روی میز مذاکره پرتاب کرده‌اند تا پاسخ شما را زیر ذره‌بین بگذارند. شما باید هر چه سریع‌تر وضعیت آن را مشخص کنید. اگر بگذارید برای بعد خیلی دیر است. اگر شما با مشکل آن‌ها برخورد کنید، به‌زودی متقاعد می‌شوید که اکنون مشکل، مشکل شماست و برای اعتبار آزمایی دیگر خیلی دیر است.

تجربیات من در زمینه‌ی دلالی املاک است. پیش از این، ریاست شرکتی با بیست و هشت دفتر را در کالیفرنیای جنوبی بر عهده داشتم. در بخش املاک اغلب مواقع، موضوع‌های دردسرآمیز را به سمت ما پرتاب می‌کردند. برای مثال ممکن بود خریداری به یکی از دفترهای ما بیاید و بگوید: «ما فقط ده هزار دلار برای پیش‌پرداخت داریم.» حتی در نواحی کارگرنشین، این مبلغ پیش‌پرداخت بسیار اندک بود. نماینده‌ی دفتر املاک ما، شاید می‌توانست با آن کار کند، اما خیلی کار سختی بود.

من به نمایندگان آموزش می‌دادم تا اعتبار آن را به سرعت بیازمایند. به خریداران می‌گفتیم: «چنانچه ملکی برای شما پیدا کنم، در همان منطقه‌ی دلخواه شما و قیمت و شرایط آن عالی باشد، خانواده‌ی شما آن را دوست داشته باشد، فرزندان شما مایل باشند تا دوستان‌شان را برای بازی به آنجا دعوت کنند، برای چنین ملکی پانزده هزار دلار لازم است،

آیا نشان دادن آن به شما فایده‌ای خواهد داشت، یا من باید آن را فقط به خریداران واقعی‌ام نشان دهم؟»

گاهی ممکن است شخصی چنین پاسخ دهد: «انگلیسی متوجه نمی‌شوی؟ به لب‌های من نگاه کن، ده هزار دلار و نه یک پنی بیشتر. اهمیتی نمی‌دهم که چه خرید خوبی است.» اما نُه بار از ده بار، آن‌ها می‌گویند: «خوب، ما نمی‌خواستیم به پس‌اندازمان دست بزنیم، اما اگر به‌راستی خرید خوبی است، ممکن است این کار را بکنیم. یا شاید عمو جو به ما اندکی کمک مالی کند.» نماینده به‌سرعت متوجه می‌شود که مشکل خریداران تهدیدکننده‌ی واقعی قرارداد، آن‌چنانکه به نظر می‌رسید، نیست.

اگر شما فروشنده‌ی لوازم خانگی هستید، یکی از مشتریان شما ممکن است بگوید: «ما بیست دلار برای هر یارد مربع فرش می‌پردازیم و فقط همین.» اگر شما آن موضوع مسأله‌ساز را به جای رد کردن آن، بپذیرید فکر می‌کنید تا بتوانید قیمت‌ها را کاهش دهید؛ زیرا، شما فرض کرده‌اید چیزی که آن‌ها گفته‌اند، نهایی بوده است.

اما در عوض، از همان ابتدا شما با گفتن: «اگر بتوانم فرشی به شما نشان دهم که دو برابر عمر کند و هنوز پس از پنج سال خوب به نظر برسد، اما قیمت آن فقط ده درصد بیشتر باشد، دوست دارید، آن را ببینید؟» نُه بار از ده بار آن‌ها خواهند گفت: «به‌طور حتم، نگاهی به آن خواهیم انداخت.» و شما متوجه می‌شوید که قیمت آن‌چنان‌که به نظر می‌رسید، تهدیدکننده‌ی واقعی معامله نیست.

یک راه دیگر برای مقابله با این موضوع مسأله‌ساز «ما آن را در بودجه پیش‌بینی نکرده‌ایم» این است که به سادگی بگویید: «خوب، چه کسی اختیار افزایش بودجه را دارد؟» گاهی شما خود را برای چیزی که بعد اتفاق می‌افتد، سرزنش خواهید کرد. آن‌ها خواهند گفت: «خوب، لازم است که معاون ریاست آن را تصویب کند.» بنابراین، شما می‌گویید:

«خوب، شما می‌خواهید آن را انجام دهید، مگر نه؟ چرا با معاون ریاست تماس نمی‌گیرید تا ببینید که آیا می‌توانید موافقت او را برای افزایش بودجه کسب کنید. منطقی نیست؟» و او تلفن را برمی‌دارد تا با معاونت تماس بگیرد و برای دریافت پاسخ مثبت گفتگو کند. گاهی به همین سادگی است. اما شما مجبورید تا به‌سرعت اعتبار کار را بیازمایید.

به خاطر دارم سمیناری برای انجمن مقاطعه‌کاران عمومی آلاسکا برگزار کردم. آن‌ها مرا در هتل هیلتون انکوریج سکنی دادند. روز خروج لازم بود دیر وقت از هتل خارج شوم. دو کارمند، درست کنار هم پشت میز اطلاعات ایستاده بودند. من به یکی از آن‌ها گفتم: «خواهش می‌کنم خروج مرا برای ساعت شش ثبت کنید.»

او گفت: «آقای داوسون، ما می‌توانیم این کار را برای شما انجام دهیم، اما باید هزینه‌ی نیمروز را پرداخت کنید.»

من گفتم: «چه کسی این اختیار را دارد تا چنین هزینه‌ای را حذف کند؟»

او به شخصی که کنارش ایستاده بود اشاره کرد و گفت: «او این اختیار را دارد.» شخصی که درست کنار او ایستاده بود!

پس من به طرفش خم شدم و گفتم، «نظرتان چیست؟»

او گفت، «اوه، مشکلی وجود ندارد. انجام بده.»

یک راه دیگر برای برخورد با موضوع مسأله‌ساز، «آن را در بودجه نظر نگرفته‌ایم.» این است که بپرسیم کِی سال مالی خاتمه می‌یابد. من به هشتاد فروشنده در یکی از اچ‌ام‌اوهای طراز اول در کالیفرنیا آموزش دادم. چند هفته قبل از جلسه، مدیر آموزش آن‌ها با من تماس گرفت و پیشنهاد داد که با همدیگر شام بخوریم تا او بتواند درباره‌ی نحوه‌ی عملکرد شرکت خود مرا آگاه سازد. متوجه شدم که او قصد دارد هزینه‌ی شام را بپردازد، پس، بهترین رستوران فرانسوی را در اورنج کانتی انتخاب کردم و شام خوبی خوردیم. هنگام صرف دسر گفتم، «می‌دانید باید چه کار کنید؟ باید مجموعه‌ای از کاست‌هایم را برای هر یک از

فروشندگان‌تان تهیه کنید تا آن‌ها از مزیت فرایند یادگیری مستمر برخوردار شوند.» هنگام بیان این پیشنهاد، داشتم در ذهن خود حساب می‌کردم که هشتاد فروشنده ضربدر شصت و پنج دلار برای هر مجموعه از نوارها، درآمدی به ارزش ۵۲۰۰ دلار برایم می‌سازد و این غیر از حق‌الزحمه‌ی سخنرانی بود که آن‌ها موافقت کرده بودند.

او فکر کرد و گفت، «راجر، فکر خوبی است، اما ما آن را در بودجه در نظر نگرفته‌ایم.» در اینجا باید اعترافی بکنم. از فکری که بعد به ذهنم رسید، خیلی شرمنده‌ام، اما می‌خواهم آن را با شما مطرح کنم. به علت این‌که ممکن است در مواقعی به شما هم کمک کند. شاید این فکر شرم‌آور به ذهن شما هم خطور کرده باشد. من فکر کردم، «مطمئن نیستم اگر قیمت را کاهش دهم، او پاسخ مثبت خواهد داد.» آیا فکر شرم‌آوری نبود؟ او چیزی درباره‌ی نوارها که بسیار گران است، نگفته بود، او به من نگفته بود که اگر من قیمت را پایین می‌آوردم، وسوسه می‌شد. او به‌سادگی به من گفت که آن را در بودجه در نظر نگرفته‌اند.

خوشبختانه به موقع جلوی خود را گرفتم و در عوض چیزی را که آموزش می‌دهم، انجام دادم که همان راستی‌آزمایی بود. من سؤال کردم، «کِی سال مالی شما تمام می‌شود؟» ما در ماه آگوست بودیم و فکر کردم که او به من خواهد گفت که سال مالی سی و یکم دسامبر پایان می‌پذیرد.

در کمال تعجب او گفت: «پایان ماه سپتامبر.»

«پس می‌توانید آن را اول اکتبر در بودجه داشته باشید؟»

«بله، تصور می‌کنم چنین باشد.»

«پس، مشکلی نیست. من نوارها را برای شما می‌فرستم و صورت‌حساب را اول اکتبر ارسال خواهم کرد، منصفانه است؟»

با تأیید او، در کمتر از سی ثانیه، ۵۲۰۰ دلار فروش کردم؛ زیرا، وقتی او مشکل خود را برای من مطرح کرد، من باید راستی‌آزمایی می‌کردم.

آن‌قدر احساس خوبی داشتم که وقتی پیشخدمت صورت‌حساب را آورد، من کارت اعتباری امریکن اکسپرس خود را داخل جلد چرمی صورتحساب گذاشتم. در اینجا او به آهستگی به من گفت: «راجر، هزینه‌ی شام به عهده‌ی ما بود.» پیش خود فکر کردم، «راجر، روزهایی وجود دارند که هیچ چیز خوب پیش نمی‌رود. تو در آن روزها زجر می‌کشی. این روزی است که هیچ چیز نمی‌تواند بد بشود، پس چرا از آن لذت نمی‌بری؟» پس، پیشخدمت را صدا کردم و به او گفتم که ما کارت اعتباری اشتباه را به او دادیم!

پس، مراقب افرادی که مشکلاتشان را به شما منتقل می‌کنند باشید. شما به اندازه‌ی کافی مشکل دارید، مگر نه؟ آن، مثل داستان تاجری است که شب‌هنگام داشت در اتاق قدم می‌زد و نمی‌توانست بخوابد و همسر او داشت نگران می‌شد، «عزیزم، چه چیزی باعث ناراحتی تو شده است، چرا نمی‌خوابی؟»

او گفت: «خوب، سررسید پرداخت این وام بزرگ فرداست و مدیر بانک یکی از دوستان خوب ماست. متنفرم از این‌که با او مواجه شوم، و بگویم که پولی برای پرداخت نداریم.»

پس، همسرش تلفن را برداشت و با دوست خودشان، مدیر بانک، تماس گرفت و گفت، «پرداخت وام فرداست و ما پولی برای پرداخت آن نداریم.»

همسر آن زن از عصبانیت منفجر شد و گفت، «برای چی آن کار را کردی؟ این همان چیزی است که از آن می‌ترسیدم.»

و او گفت: «خوب، عزیزم، حالا این مشکل اوست و تو می‌توانی بخوابی.»

اجازه ندهید افراد دیگر مشکلاتشان را به شما منتقل کنند.

حرکت راهبردی متقابل. زمانی که شخصی مسأله‌ای دردسرساز را به شما منتقل می‌کند، با پرسیدن، «چه کسی اختیار دارد تا بودجه را افزایش دهد؟» یا «چه کسی اختیار دارد که از آن هزینه صرف‌نظر کند؟» یا «کِی سال مالی شما پایان می‌یابد؟» به‌سرعت راستی‌آزمایی کنید. اگر

بتوانید از سد مشکلی که آن‌ها سعی دارند به شما منتقل کنند، عبور کنید، اگرچه فرضی باشد، شما مسأله‌ی دردسرساز را منتفی کرده‌اید.

نکات مهم برای به خاطر سپردن

- اجازه ندهید دیگران مشکلاتشان را به شما منتقل کنند.
- اگر این کار را کردند، به‌سرعت صحت و سقم آن را تعیین کنید. شما باید متوجه شوید که آیا این به‌راستی تهدیدکننده‌ی معامله است یا فقط چیزی است که آن‌ها مطرح می‌کنند تا ببینند واکنش شما چگونه خواهد بود.
- با مشکلات آن‌ها درگیر نشوید. دستورالعمل چیزی است که شخصی یک بار آن را نوشته است. پس شخصی در داخل سازمان آن‌ها هست که واجد قدرت برای تغییر دادن دستورالعمل یا چشم‌پوشی از آن باشد.
- در قبال هر مشکلی با این فکر که شما باید قیمت خود را پایین آورید، واکنش نشان ندهید. ممکن است مشکل اصلی هرگز قیمت نباشد. با خود فکر کنید، «چطور می‌توانم این مشکل را بدون نیاز به ارائه‌ی یک معامله/ پیشنهاد بهتر به خریدار حل و فصل کنم؟»

فصل ۱۶: معامله‌ی پایاپای

اینک بیایید در خصوص آخرین مرحله از حرکات راهبردی میانی مذاکرات تجاری صحبت کنیم؛ معامله‌ی پایاپای. حرکت راهبردی معامله‌ی پایاپای به شما می‌گوید که هر وقت خریدار از شما تقاضا کند که امتیازی در خلال مذاکرات به او بدهید، شما باید به‌طور خودکار و متقابل چیزی تقاضا کنید. اولین باری که از این حرکت راهبردی استفاده کنید، چند برابر هزینه‌ای که شما روی این کتاب سرمایه‌گذاری کرده‌اید، نزد شما برخواهد گشت و سالانه هزاران دلار از آن نقطه برای شما به ارمغان خواهد آورد. فرض کنیم که شما فروشنده‌ی لیفت‌تراک‌های چنگال هستید و سفارش بزرگی به انبار یکی از فروشگاه‌های لوازم تزیینی فروخته‌اید. آن‌ها تاریخ تحویل را پانزدهم آگوست درخواست کرده‌اند؛ یعنی، سی روز قبل از افتتاح فروشگاه بزرگ آن‌ها. سپس مدیر عملیات فروشگاه زنجیره‌ای با شما تماس می‌گیرد و می‌گوید: «با پیشرفتی که در برنامه‌ی ساخت فروشگاه داشته‌ایم، در حال بررسی این امر هستیم که تاریخ افتتاح فروشگاه را تا تعطیلات روز کارگر جلو بیاوریم. آیا راهی هست که شما بتوانید تحویل آن لیفت‌تراک‌های چنگال‌دار را به چهارشنبه‌ی بعد منتقل کنید؟» شما ممکن است با خود فکر کنید، «عالی است. آن‌ها در انبار محلی موجودند تا تحویل داده شوند. بنابراین، ترجیح می‌دهم تاریخ تحویل را جلو بیندازم و زودتر پولش را بگیرم. اگر شما بخواهید همین فردا آن‌ها را تحویل خواهم داد.»

اگرچه تمایل اولیه‌ی شما این است که بگویید: «خوب است»، اما من هنوز از شما می‌خواهم که از حرکت راهبردی معامله‌ی پایاپای استفاده کنید.

من از شما می‌خواهم بگویید: «بسیار صادقانه بگویم، نمی‌دانم آیا می‌توانیم به آن زودی تحویل دهیم. مجبورم با افراد واحد برنامه‌ریزی مشورت کنم. (به استفاده از نفوذ برتر مافوق ناشناخته دقت کنید) و ببینم آن‌ها در این باره چه نظری دارند. اما اجازه دهید از شما بپرسم که اگر ما بتوانیم این کار را برای شما بکنیم، شما چه کاری می‌توانید برای ما انجام دهید؟»

یکی یا همه‌ی این موارد اتفاق خواهد افتاد:

۱. شما ممکن است چیزی به دست آورید. آن‌ها ممکن است با خود فکر کرده باشند، «پسر، ما مشکل داریم. چه چیزی می‌توانیم به آن‌ها به عنوان مشوق بدهیم تا در حمل محموله تسریع ایجاد کند؟» پس، آن‌ها ممکن است به سادگی امتیازی به شما بدهند. آن‌ها ممکن است بگویند: «به حسابداری می‌گویم که چک شما را همین امروز صادر کند.» یا «هوای من را در این باره داشته باش. من دوباره از شما برای فروشگاهی که در ماه دسامبر در شیکاگو در دست افتتاح داریم، استفاده خواهم کرد.»

۲. با تقاضا کردن چیزی در عوض، شما ارزش امتیاز اعطایی را بالا برده‌اید. زمان مذاکره، چرا چیزی را از دست بدهید؟ همیشه یک معامله‌ی بزرگ‌تر از آن به دست آورید. شما ممکن است بعد به آن احتیاج داشته باشید. بعد ممکن است نیازمند این باشید که نزد آن‌ها بروید و بگویید: «آیا به خاطر دارید من چه کار مشکلی کردم تا با همکارانم صحبت کنم و مشوق آن‌ها باشم تا تمام محموله‌های خودمان را دوباره برنامه‌ریزی کنیم؟ ما برای شما آن کار را انجام دادیم، پس مجبورمان نکنید که معطل دریافت پول‌مان شویم. در صورت امکان، امروز چک را صادر کنید. زمانی که شما ارزش امتیاز اعطایی را بالا می‌برید، موقعیت را برای معامله‌ی پایاپای بعدی آماده می‌کنید.

۳. این امر باعث جلوگیری از مزاحمت‌های مستمر آن‌ها می‌شود. این دلیل مهمی است که چرا شما همیشه باید از حرکت راهبردی معامله‌ی پایاپای استفاده کنید. اگر آن‌ها بدانند که هر بار که از شما تقاضای چیزی می‌کنند، شما هم در عوض از آن‌ها چیزی تقاضا خواهید کرد، سبب می‌شود که برای تقاضاهای بیشتر نزد شما نیایند.

نمی‌توانم به شما بگویم که در سمینارها چند مرتبه فروشنده‌ای نزد من آمده یا با دفترم تماس گرفته و گفته است: «راجر، می‌توانی در این زمینه به من کمک کنی؟ ما تصور می‌کردیم معامله‌ی خیلی شیرینی بستیم و حتی تصور وجود مشکل را هم نمی‌کردیم. اما، در همان مراحل ابتدایی، آن‌ها از ما تقاضای امتیاز خیلی کوچکی کردند. ما از داشتن تجارت با آن‌ها چنان خوشحال بودیم که گفتیم: «به‌طور یقین، ما می‌توانیم آن کار را انجام دهیم. یک هفته بعد آن‌ها از ما تقاضای امتیاز کوچک دیگری کردند و ما گفتیم: باشد، تصور می‌کنیم که آن را هم بتوانیم انجام دهیم! از آن به بعد، یکی پس از دیگری از ما تقاضا داشته‌اند. اکنون چنان به نظر می‌رسد که کل معامله روی دوش ما افتاده است. آن‌ها از همان ابتدا باید می‌دانستند زمانی که طرف دیگر از آن‌ها برای اولین امتیاز کوچک تقاضا می‌کند، باید در عوض چیزی را درخواست می‌کردند. «اگر ما بتوانیم آن را برای شما انجام دهیم، شما چه کاری می‌توانید برای ما انجام دهید؟»»

من پنجاه فروشنده‌ی برتر را در یکی از پنجاه شرکت برتر مجله‌ی فورچون که تجهیزات اداری تولید می‌کند آموزش دادم. آن‌ها یک بخش حسابداری کلیدی دارند که بزرگ‌ترین حساب‌های آن را با بزرگ‌ترین مشتری‌های‌شان در میان می‌گذارند. این افراد، اشخاص بسیار موفقی هستند. فروشنده‌ای در سمینار بود که به‌تازگی فروشی به ارزش چهل و سه میلیون دلار به یکی از تولیدکنندگان هواپیما داشت. (این ثبت رکورد نیست. زمانی که افرادی را در بخش آموزشی دفاتر مرکزی یک تولیدکننده‌ی رایانه آموزش دادم، فروشنده‌ای در بین حضار بود که

به‌تازگی معامله‌ی فروشی به ارزش سه میلیارد دلار داشت و دایم از گفته‌هایم در سمینار یادداشت برمی‌داشت!) این بخش حسابداری کلیدی، معاون ریاست خود را داشت که بعد نزد من آمد و گفت، «راجر، آن چیزی که شما به ما در خصوص معامله‌ی پایاپای گفتید با ارزش‌ترین درسی بود که تاکنون در سمیناری یاد گرفته بودم. سال‌ها به سمینارهای شبیه به این می‌آمدم و تصور می‌کردم که همه‌ی نکات را فرا گرفته‌ام، اما تا به حال به من آموزش داده نشده بود که چه اشتباهی است اگر امتیازی بدهید و در عوض، چیزی درخواست نکنید. این امر باعث خواهد شد که در آینده صدها هزار دلار صرفه‌جویی کنیم.»

جک ویلسون که چند نوار آموزش ویدیویی برای من تولید کرد به من گفت که بعد از این‌که این حرکت راهبردی را به او آموزش دادم، از آن استفاده کرد تا چند هزار دلار صرفه‌جویی کند. یک استودیوی تلویزیونی با او تماس گرفته و گفته بود که یکی از متصدیان دوربین آن‌ها مریض است. آیا جک اجازه می‌دهد که آن‌ها با متصدی دوربینی تماس بگیرند که با جک قرارداد داشت و از او بخواهند که جای شخص مریض را بگیرد؟ آن‌ها خیلی با تواضع درخواست خود را مطرح کردند. در گذشته، به این سؤال، جک با گفتن عبارت «مشکلی نیست» پاسخ می‌داد. با این حال، این بار او گفت: «اگر این کار را برای شما بکنم، شما چه کاری برای من خواهید کرد؟» در کمال تعجب، آن‌ها پاسخ دادند: «به شما می‌گوییم چه می‌کنیم. دفعه‌ی بعد که شما از استودیوی ما استفاده می‌کنید، اگر کارتان طول بکشد، ما از هزینه‌ی وقت اضافی چشم‌پوشی خواهیم کرد.» آن‌ها به همین سادگی چند هزار دلار به جک امتیاز داده بودند، برای چیزی که پیش از این، او هرگز ممکن نبود چنین درخواستی مطرح کند.

خواهش می‌کنم، کلمه به کلمه‌ی این حرکات راهبردی را همان‌طور که به شما آموزش می‌دهم، استفاده کنید. اگر شما حتی یک کلمه را تغییر دهید، می‌تواند به طرز چشمگیری تأثیر آن را تغییر دهد. برای مثال اگر شما جمله‌ی «اگر ما بتوانیم آن را برای شما انجام دهیم، شما

چه کاری می‌توانید برای ما انجام دهید؟» را به جمله‌ی «اگر ما آن را برای شما انجام دهیم، شما باید این کار را برای ما انجام دهید.»، تغییر دهید، زمانی که طرف دیگر در فشار است و از شما درخواست لطفی می‌کند، در نقطه‌ی بسیار حساسی در مذاکرات، شما رفتاری اعتراض‌آمیز از خود نشان داده‌اید. البته، شما وسوسه می‌شوید که از این وضعیت استفاده کنید و در عوض، چیزی مشخص را درخواست کنید. این کار را نکنید. این کار باعث می‌شود که مذاکرات به‌طور کلی خراب شود.

زمانی که شما می‌پرسید آن‌ها در عوض چه کاری برای شما انجام خواهند داد، ممکن است بگویند: «هیچ کاری» یا «ما به تجارت با شما ادامه می‌دهیم، این چیزی است که به دست می‌آورید.» خوب است؛ زیرا، شما آنچه را که با درخواست کردن می‌توانستید به دست آورید، به دست آورده‌اید و چیزی را هم از دست نداده‌اید.

اگر لازم باشد شما همیشه می‌توانید به موقعیتی از پافشاری روی معامله‌ی پایاپای رجوع کنیدآن هم با بیان این‌که، «تصور نمی‌کنم بتوانم همکارانم را ترغیب کنم که با آن موافقت کنند، مگر آن‌که شما آماده باشید هزینه‌ای برای تسریع در حمل بپردازید.» یا «مگر این‌که شما تاریخ پرداخت را جلو بیندازید.»

حرکت راهبردی متقابل. شما چه کاری باید انجام دهید، اگر خریدار از این حرکت راهبردی علیه شما استفاده کند؟ شاید چیزی که شما می‌فروشید کمیاب باشد و از خریدار درخواست کنید تا نیمی از محموله را الآن نیم دیگر را وسط هفته تحویل بگیرد. شما اطلاع دارید که این زحمت بزرگی برای خریدار نیست، اما او تصمیم می‌گیرد که ضمن استفاده از این موقعیت، در عوض، چیزی از شما درخواست کند.

در اینجا سه پاسخ ممکن متصور است:

- از او بپرسید چه می‌خواهد و به او بدهید، چنانچه درخواست او معقولانه باشد. به خاطر داشته باشید چیزی را که در فصل ۹ به شما گفتم: «روی مذاکرات تمرکز کنید.» به علت ناراحتی، یک

مسأله‌ی کوچک را بزرگ نکنید که چرا خریدار خارج از حدود شما از شما درخواست کرده است.

- به او بگویید که شما بهترین معامله‌ی دنیا را به او ارمغان داده‌اید. نفوذ برتر مافوق خود را سرزنش کنید. (رجوع به فصل ۱۱)
- خریدار را در موقعیت پذیرش آسان (رجوع به فصل ۲۱) با امتناع از پذیرش درخواست او، اما با پیشنهاد دادن یک امتیاز ظاهری به او قرار دهید فقط به این منظور که او احساس پیروزی کند.

نکات مهم برای به خاطر سپردن

- زمانی که شخص دیگری از شما تقاضایی می‌کند، همیشه در عوض چیزی درخواست کنید.
- از این اصطلاح استفاده کنید، «اگر ما بتوانیم آن را برای شما انجام دهیم، شما برای من چه می‌کنید؟»
- شما ممکن است به سادگی چیزی را در عوض به دست آورید.
- این امر باعث افزایش ارزش امتیاز اعطایی می‌شود تا این‌که شما می‌توانید بعد از آن برای معامله‌ی پایاپای استفاده کنید.
- مهم‌تر این‌که، این امر باعث جلوگیری از درخواست‌های بعدی آن‌ها می‌شود.
- جمله‌بندی عبارت را تغییر ندهید و در عوض، چیزی مشخص را تقاضا کنید؛ زیرا، می‌تواند بسیار تحریک‌آمیز باشد.

اینک شما حرکات راهبردی میانی مذاکرات تجاری را فرا گرفته‌اید ـ چیزهایی که شما انجام می‌دهید تا قدرت خود را در مذاکرات حفظ کنید. در فصل بعدی، حرکات راهبردی پایاپای مذاکرات تجاری را آموزش خواهم داد ـ فعالیت‌هایی که سبب می‌شود تا تعهد خریدار را به دست آورید.

بخش چهارم

حرکات راهبردی پایانی در مذاکرات فروش



فصل ۱۷: شخص خوب/ شخص بد

شخص خوب/ شخص بد یکی از شناخته‌شده‌ترین حرکات راهبردی در مذاکرات است. چارلز دیکنز اولین کسی بود که در کتاب خود به نام *آرزوهای بزرگ* درباره‌ی آن نوشت. در پرده‌ی اول داستان، قهرمان جوان (پیپ) وقتی که از مه بسیار غلیظ بدشگون در هیبت مرد بزرگ وحشت‌زده‌ای بیرون می‌آید، در گورستان است. او محکومی است که دور پاهایش زنجیر دارد. او از پیپ تقاضا می‌کند تا به دهکده برود و برایش غذا و اره یا سوهانی بیاورد تا بتواند زنجیرها را پاره کند. مرد محکوم وضعیت بغرنجی دارد. او می‌خواهد کودک را بترساند تا درخواست‌هایش را مهیا کند. اما، نباید فشار زیادی به پیپ بیاورد که از ترس خشکش بزند یا به شهر فرار کند و به پلیس بگوید.

راه‌حل مشکل مرد محکوم استفاده از حرکت راهبردی شخص خوب/ شخص بد است. من نقدی آزاد از کار اصلی به عمل می‌آورم. در حقیقت، چیزی که مرد محکوم می‌گوید این است که: «پیپ، تو می‌دانی که دوستت دارم و هرگز آسیبی به تو نمی‌رسانم. اما مجبورم به تو بگویم که بیرون از اینجا یکی از دوستان من در مه انتظار می‌کشد و او می‌تواند خیلی خشن باشد و من تنها کسی هستم که می‌توانم او را کنترل کنم. اگر من این زنجیرها را پاره نکنم و اگر به من کمک نکنی که از دست آن‌ها خلاص شوم، آن وقت دوست من ممکن است دنبال تو بیاید. پس، تو باید به من کمک کنی، می‌فهمی؟» شخص خوب/ شخص بد راهی بسیار مؤثر برای اعمال فشار بر افراد است، بدون این‌که تحریک‌آمیز باشد.

مطمئن هستم که استفاده از شخص خوب/ شخص بد را در فیلم‌های قدیمی پلیسی دیده‌اید. افسران، مظنون را برای استنطاق به ایستگاه پلیس می‌آورند، و اولین کارآگاهی که از او بازجویی می‌کند، فردی خشن، خشک و بدقیافه است. او فرد مظنون را با انواع ترفندها تهدید می‌کند. سپس به طرز مشکوکی فرا خوانده می‌شود تا برای مثال، به تلفن پاسخ دهد. پس از آن، کارآگاه دومی که وارد صحنه می‌گردد تا در زمان غیبت کارآگاه اول نزد زندانی باشد، خونگرم‌ترین و خوب‌ترین فرد دنیاست. او می‌نشیند و با زندانی دوست می‌شود. سیگاری به او می‌دهد و می‌گوید: «پسر، گوش کن، آن‌قدرها هم بد نیست. یک جورایی از تو خوشم می‌آید و می‌دانم این کار را چطور باید انجام داد. چرا به من اجازه نمی‌دهی ببینم در برابر آن‌ها چه کاری می‌توانم برایت انجام دهم؟» این یک وسوسه و تمایل واقعی است که فکر کنیم شخص خوب طرف شماست؛ و البته، به‌راستی این‌طور نیست. سپس شخص خوب ادامه می‌دهد و به چیزی اشاره می‌کند که شما متوجه خواهید شد کم‌اهمیت است. او به زندانی می‌گوید: «تمام چیزی که فکر می‌کنم کارآگاهان می‌خواهند بدانند این است که از کجا اسلحه را خریدی؟و جسد را کجا پنهان کردی؟» شروع کردن از نکته‌ی کم‌اهمیتی مثل آن و سپس به تدریج ادامه دادن به سؤال‌ها، به خوبی اثر می‌کند، مگر نه؟ فروشنده‌ی خودرو کسی است که به شما می‌گوید: «اگر شما این خودرو را می‌خواهید بخرید، رنگ آبی را انتخاب خواهید کرد یا خاکستری را؟ آیا رویه‌ی چرمی را می‌خواهید یا پلاستیکی؟» تصمیمات کوچک منتج به تصمیمات بزرگ می‌شوند.

فروشنده‌ی بنگاه املاک به شما می‌گوید: «اگر شما این خانه را بخرید چه نوع مبلمانی برای اتاق نشیمن انتخاب می‌کنید؟» یا «کدام یک از این اتاق خواب‌ها را به فرزند تازه متولدشده‌ی خود اختصاص می‌دهید؟» شخص خوب اتخاذ تصمیمات کوچک را با علم به این مطلب مطرح می‌کند که آن‌ها منتج به تصمیمات بزرگ خواهند شد.

خریداران شیوه‌ی شخص خوب/ شخص بد را بیشتر از آن که ممکن است باور کنید روی شما اجرا می‌کنند. مراقب باشید وقتی که در حال

معامله با دو نفر هستید، شما اقبال آن را دارید که ببینید این حرکت راهبردی روی شما به چه شکلی اجرا می‌شود.

برای مثال، شما ممکن است طرح‌های جامع بیمه‌ی سلامتی را برای اچ‌ام‌او بفروشید و با معاون رییس منابع انسانی در یک شرکتی که تولیدکننده‌ی چمن‌زن است قرار ملاقاتی داشته باشد. زمانی که منشی شما را راهنمایی می‌کند تا با معاون رییس ملاقات کنید، در کمال تعجب متوجه می‌شوید که رییس هم می‌خواهد بنشیند و به طرح‌های شما گوش دهد.

آن مذاکره دو به یک است که خوب نیست، اما شما ادامه می‌دهید و همه چیز به نظر خوب پیش می‌رود. بنابراین، احساس می‌کنید که اقبال به شما رو کرده است و می‌توانید فروش خوبی داشته باشید. تا این‌که رییس ناگهان ناراحت می‌شود. او به معاونش می‌گوید: «نگاه کن، فکر نمی‌کنم این افراد به ارائه‌ی یک پیشنهاد جدی به ما علاقه‌مند باشند. متأسفم، اما من خیلی کار دارم.» سپس با عصبانیت اتاق را ترک می‌کند.

این حرکت به راستی باعث شگفتی شما می‌شود، اگر عادت به مذاکره کردن نداشته باشید. سپس، معاون رییس می‌گوید: «عجب! گاهی او این‌طوری می‌شود، اما من طرحی را که شما ارائه دادید دوست دارم و فکر می‌کنم هنوز می‌توانیم با هم مذاکره کنیم. اگر شما می‌توانستید کمی روی قیمت خود منعطف‌تر باشید، فکر می‌کنم بتوانیم به نتیجه برسیم. حال من نظرم را به شما می‌گویم. بیایید ببینیم چه کار می‌توانیم بکنیم؟»

اگر متوجه نباشید که آن‌ها با شما چه می‌کنند، صدایی در درون خود می‌شنوید که: «فکر می‌کنی رییس با چه قیمتی موافقت خواهد کرد؟» بعد خود را آن‌چنان درمی‌یابید که دارید با معاون رییس مذاکره می‌کنید، در حالی که او حتی طرف شما هم نیست!

اگر فکر می‌کنید که اغراق می‌کنم، این مورد را در نظر داشته باشید: آیا تا به حال به فروشنده‌ی خودرو نگفته‌اید، «فکر می‌کنی مدیر فروش خودت را با چه قیمتی می‌توانی راضی کنی؟» انگار که فروشنده طرف شماست نه آن‌ها؟ آیا زمانی که می‌خواهیم ملکی بخریم و هنوز ملکی

پیدا نکرده‌ایم که مالک آن باشیم، از نماینده‌ای که به ما کمک کرده است تا آن را پیدا کنیم چنین درخواستی نکرده‌ایم: «فکر می‌کنی فروشندگان چه تصمیمی خواهند گرفت؟» اجازه دهید چیزی بپرسم. نماینده‌ی شما برای چه کسی کار می‌کند؟ چه کسی به او حقوق می‌دهد؟ شما نیستید، مگر نه؟ او برای فروشنده کار می‌کند و با این حال، او نقش شخص خوب/ شخص بد را به طرز مؤثری برای شما بازی کرده است. پس مراقب باشید تا فریب نخورید.

زمانی که ریاست شرکت بزرگ و فعالی را در عرصه‌ی املاک در کالیفرنیا بر عهده داشتم، شعبه‌ای داشتیم که همیشه ضرر می‌داد. شعبه حدود یک‌سال بود که فعالیت می‌کرد و ما قراردادی سه ساله برای ملک امضا کرده بودیم که ما را متعهد می‌کرد تا آن را برای دو سال دیگر هم تمدید کنیم. بسیار تلاش کردم، اما نتوانستم راهی پیدا کنم که یا درآمد را افزایش دهم یا از هزینه‌های شعبه بکاهم. بزرگ‌ترین مشکل قرارداد اجاره‌بها بود. ما ماهی هزار و هفتصد دلار می‌پرداختیم که این هزینه باعث از بین رفتن سود ما می‌شد.

با مالک تماس گرفتم و مشکلم را برایش توضیح دادم و سعی کردم تا اجاره را به ماهی هزار و چهارصد دلار کاهش دهم. با این رقم، حداقل سودی هم به ما تعلق می‌گرفت. او گفت: «شما دو سال دیگر هم قرارداد دارید و مجبورید با آن کنار بیایید.» من از هر راهبردی که می‌توانستم استفاده کردم، اما هیچ چیز نمی‌توانست او را منصرف کند. به نظر می‌رسید که فقط مجبور بودم وضعیت را قبول کنم.

دست آخر، سعی کردم حرکت راهبردی شخص خوب/ شخص بد را همراه با فشار زمانی مضاعف امتحان کنم. چند هفته بعد، ساعت پنج و نیم عصر با او تماس گرفتم. به او گفتم: «درباره‌ی آن قرارداد، مشکلی پیش آمده است. می‌خواهم بدانی که من موقعیت شما را درک می‌کنم. من قرارداد سه ساله امضا کردم و دو سال دیگر از آن باقی مانده است و هیچ شکی نیست که ما باید با آن سر کنیم، اما مشکل اینجاست که من

مجبورم تا نیم ساعت دیگر به جلسه‌ی هیأت‌مدیره بروم و آن‌ها از من خواهند پرسید که آیا شما مایل بوده‌اید که مبلغ ماهیانه‌ی قرارداد را به هزار و چهارصد دلار کاهش دهید. اگر مجبور باشم به آن‌ها بگویم نه، آن‌ها خواهند گفت که دفتر را منحل کنم. در این هنگام، مالک به اعتراض گفت: «از شما شکایت خواهم کرد!»

در جواب به او گفتم: «می‌دانم، با شما هم‌عقیده هستم. من صادقانه طرف شما هستم، اما این مشکل هیأت‌مدیره است و من باید با آن‌ها مذاکره کنم. اگر شما تهدید به شکایت کنید، آن‌ها فقط خواهند گفت، خوب، بگذار تا شکایت کند. اینجا لس‌آنجلس است و دو سال طول می‌کشد تا شکایت به دادگاه برسد.»

پاسخ او نشان می‌دهد که چقدر حرکت راهبردی شخص خوب/ شخص بد می‌تواند مؤثر باشد. او گفت: «ممکن است به جلسه‌ی هیأت‌مدیره بروی و ببینی برای من چه کار می‌توانی بکنی؟ من می‌خواهم تا مبلغ مورد اختلاف را تقسیم کنم و مبلغ اجاره را به هزار و پانصد و پنجاه دلار کاهش دهم، اما اگر با آن موافقت نکنند، کمتر از هزار و پانصد دلار نمی‌شود.» این حرکت چنان خوب کار کرد که او درواقع، از من درخواست کرد تا به جای او با هیأت مدیره‌ی خودم مذاکره کنم! ببینید فشار آوردن روی طرف دیگر بدون تحریک کردن او چقدر می‌تواند مؤثر باشد؟ چه اتفاقی می‌افتاد اگر به او می‌گفتم: «برو از من شکایت کن. دو سال طول می‌کشد تا پایت به دادگاه برسد!؟» این برخورد به قدری او را ناراحت می‌کرد که دو سال را باید با وکلا می‌گذراندیم. ولی، با استفاده از نفوذ برتر یک مافوق خیالی به عنوان شخص منفی، قادر بودم فشار تحمل‌ناپذیری بر او وارد آورم، بدون این‌که باعث شوم از دست من ناراحت شود.

این راهبرد هنوز حتی وقتی که همه می‌دانند چه اتفاقی دارد می‌افتد، بسیار مؤثر است. به این نحو بود که رؤسای جمهور، کارتر و ریگان، گروگان‌ها را از ایران خارج کردند، مگر نه؟ آیا آن را به خاطر دارید؟ کارتر در انتخابات شکست‌خورده بود. او خیلی مشتاق بود تا قبل از ترک کاخ

سفید، کاری درخصوص وضعیت گروگان‌ها در ایران بکند و با آزادی آن‌ها، ریگان کسب امتیاز کند. بنابراین، به اجرای بازی شخص خوب/ شخص بد پرداخت. کارتر گفت: «اگر جای شما بودم، این مشکل را با خودم حل می‌کردم. به این گروهی که در ژانویه قدرت را به دست می‌گیرند اعتماد نکنید. خدای من، آیا نگاهی به این افراد انداخته‌ای؟ رییس جمهور، پیش از این یک هنرپیشه‌ی گاوباز بوده است. معاون رییس‌جمهور رییس سابق سازمان سیاست. وزیر امور خارجه الکساندر هیگ است. این افراد از انگلیسی‌ها دیوانه‌ترند. لازم نیست بگویم آن‌ها چه کاری ممکن است انجام دهند.»

ریگان، با نقش‌آفرینی ذاتی خود گفت: «اگر من جای شما بودم، با کارتر توافق می‌کردم. او شخص خوبی است. به‌طور یقین، از چیزی که هنگام ورود به کاخ سفید مجبور خواهم بود درباره‌اش بگویم، خوشحال نخواهید شد. گروگان‌ها صبح روز به قدرت رسیدن ریگان آزاد شدند. البته، ایرانی‌ها از راهبرد شخص خوب/ شخص بد آگاه بودند، اما نمی‌خواستند بگذارند که ریگان با تهدیدهایش این قضیه را پیگیری کند. این مسأله نشان می‌دهد که این راهبردها می‌تواند حتی وقتی که طرف دیگر می‌داند شما دارید چه می‌کنید کارساز باشد. در حقیقت، وقتی که شما با استفاده از فنون مذاکرات دارید با کسی مذاکره می‌کنید که تمام این راهبردها را می‌داند، موضوع جالب‌تر می‌شود. مثل بازی شطرنج با کسی است که مهارتی هم‌سطح شما دارد تا کسی که به راحتی می‌توانید او را مغلوب سازید.

حرکات راهبردی متقابل. این حرکات راهبردی متقابل را زمانی که شخصی، بازی شخص خوب/ شخص بد را برای شما اجرا می‌کند، امتحان کنید:

۱. اولین راهبرد متقابل، به سادگی شناختن این حرکت راهبردی است. اگرچه راه‌های بسیاری برای پرداختن به این مشکل وجود دارد، این نکته به حدی مؤثر است که شاید تنها موردی است که باید شما بدانید. راهبرد شخص خوب/ شخص بد به حدی شناخته شده است اگر دیگران متوجه شوند، شخصی که از این راهبرد

استفاده می‌کند خجالت‌زده و شرمنده می‌شود. زمانی که شما به طرف مقابل گوشزد می‌کنید که دارید از این راهبرد استفاده می‌کنید، باید لبخند بزنید و بگویید، «اوه، شما که قصد ندارید بازی شخص خوب/ شخص بد را انجام دهید، مگر نه؟ بیا بنشین تا راه‌حلی برای این قضیه پیدا کنیم.» این حرکت سبب خجالت کشیدن آن‌ها و عقب‌نشینی‌شان می‌شود.

۲. شما می‌توانید با ایجاد یک شخص بد از طرف خود پاسخ دهید. به آن‌ها بگویید که بسیار مایل هستید چیزی که آن‌ها می‌خواهند را انجام دهید، اما افراد حاضر در دفتر مرکزی، باعث آزار می‌شوند. شما همیشه می‌توانید یک شخصِ بدِ تخیلی را سرکش‌تر از شخص بدی که در مذاکرات وجود دارد، در انظار جلوه دهید.

۳. شما می‌توانید آن‌ها را دور بزنید و با سرپرست آن‌ها تماس بگیرید. برای مثال، اگر شما باور دارید با یک خریدار و سرپرست آن‌ها در یکی از نمایندگی‌های فروش مذاکره می‌کنید، ممکن است با مالک نمایندگی تماس بگیرید که، «خریداران شما با آگاهی تمام، برای من بازی شخص خوب/ شخص بد را اجرا کردند. شما چنین چیزی را تأیید نمی‌کنید، مگر نه؟» (مراقب دور زدن خریدار باشید؛ زیرا، احساسات بدی که ایجاد می‌کند ممکن است مشکلات خیلی جدی برای‌تان به وجود آورد.)

۴. گاهی اجازه‌ی صحبت دادن به شخص بد مشکل را حل می‌کند، به‌ویژه اگر او شخصی نفرت‌انگیز باشد. در نهایت، همکاران خود او از شنیدن حرف‌هایش خسته خواهند شد و به او خواهند گفت تا از این کار دست بردارد.

۵. شما می‌توانید با راهبرد شخص خوب/ شخص بد و با گفتن این مطلب که «نگاه کن، من می‌دانم شما دو نفر چه می‌کنید. از این به بعد، هر چیزی که او بگوید، من از چشم شما خواهم دید.» با شخص خوب مقابله کنید. بنابراین، شما الآن دو نفر شخص بد دارید تا با آن‌ها تعامل

کنید. پس، این امر راهبرد را بی‌اثر می‌کند. گاهی در نظر گرفتن هر دوی آن‌ها در ذهن خود به عنوان شخص بد مشکل را حل خواهد کرد، بدون این‌که مجبور شوید آن‌ها را متهم کنید.

۶. اگر طرف مقابل همراه خود یک وکیل یا کنترل‌کننده‌ی مالیاتی آورده است تا نقش شخص بد را بر عهده بگیرد، پیش‌دستی کنید. به آن‌ها بگویید، «مطمئن هستم که شما می‌خواهید نقش شخص بد را ایفا کنید، اما بیایید از این روش استفاده نکنیم. همان‌طور که شما می‌خواهید من هم مایلم برای این مشکل راه‌حلی پیدا کنم. پس چرا روش مذاکره‌ای هر دو طرف برنده را انتخاب نکنیم. منصفانه است؟» این امر به‌راستی باعث خلع سلاح شدن آن‌ها می‌شود!

نکات مهم برای به خاطر سپردن

- خریداران بیش از آن چیزی که باور کنید بازی شخص خوب/ شخص بد را برای شما اجرا خواهند کرد. وقتی که با دو نفر یا بیشتر در حال مذاکره‌اید، مراقب آن باشید.
- این راهبرد روشی بسیار مؤثر برای فشار آوردن به طرف مقابل بدون تحریک اوست.
- با درک و شناخت آن راهبرد با آن مقابله کنید. آن راهبرد چنان شیوه‌ی شناخته شده‌ای است که وقتی شما آن‌ها را در ضمن استفاده از آن روش متوقف می‌کنید، آن‌ها خجالت‌زده می‌شوند و عقب‌نشینی می‌کنند.

فصل ۱۸: درخواست تدریجی

اکنون اجازه دهید درباره‌ی راهبرد درخواست تدریجی صحبت کنم. این راهبرد حرکت پایانی در مذاکرات است؛ زیرا، دو کار انجام می‌دهد: ابتدا شما را قادر می‌سازد تا قراردادی را که با خریدار بسته‌اید شیرین کنید و در وهله‌ی دوم، شما با استفاده از آن می‌توانید خریدار را ترغیب کنید تا با چیزهایی که پیش از این مخالفت داشت، موافقت کند.

فروشندگان خودرو متوجه این نکته هستند، مگر نه؟ آن‌ها متوجه هستند وقتی که شما را سوار خودروی فروشی می‌کنند، نوعی از مقاومت در برابر خرید وجود خواهد داشت. آن‌ها می‌دانند که ابتدا باید شما را به نقطه‌ای سوق دهند تا فکر کنید، «بله، من یک ماشین خواهم خرید. بله، از اینجا یک ماشین خواهم خرید.» حتی اگر به این معنا باشد که فروش را با هر نوع مدل و سال تولید نهایی کنند، حتی مدل بسیار ساده‌ای که لوازم اضافی ندارد و بالطبع سود کمی برای آن‌ها خواهد داشت. سپس آن‌ها می‌توانند شما را به اتاق مذاکره ببرند و تمام اقلام اضافی قابل نصب را که باعث سودآوری خودرو می‌شود، به قراردادتان بیفزایند.

بنابراین، اصل درخواست تدریجی به شما می‌گوید که شما می‌توانید خیلی راحت‌تر برخی چیزها را با راهبرد درخواست تدریجی در خلال مذاکرات به دست آورید. کودکان درخواست‌کنندگان تدریجی با استعدادی هستند. اگر شما در خانه نوجوانی دارید، می‌دانید که آن‌ها نیازی به شرکت در دوره‌های فنون مذاکرات تجاری ندارند! اما شما

مجبورید شرکت کنید تا فقط اقبال این را داشته باشید که در فرایند پرورش آن‌ها موفق باشید؛ زیرا، آن‌ها به‌طور ذاتی مذاکره‌کننده‌گان با استعدادی‌اند. نه به این علت که در مدرسه یاد می‌گیرند، بلکه به علت این که در کوچکی، دستاوردهای خود را با مهارت‌های مذاکره‌ای به دست می‌آورند. دخترم، جولیا، وقتی از دبیرستان فارغ‌التحصیل شد، تلاش کرد تا هدیه‌ی بسیار با ارزشی از من بگیرد. او سه چیز در فهرست پنهان خود در نظر داشت:

۱. او خواستار سفر پنج هفته‌ای به اروپا بود.
۲. او خواستار هزار و دویست دلار هزینه‌ی سفر بود.
۳. او خواستار چمدان‌های جدید بود.

او به اندازه‌ی کافی باهوش بود که همه چیز را در ابتدا نخواهد.

او به اندازه‌ی کافی مذاکره‌کننده‌ی خوبی بود که ابتدا موافقت با سفر را از من بگیرد، سپس چند هفته بعد بیاید و به صورت مکتوب به من نشان دهد (اشخاص عادت دارند آنچه را که می‌بینند بهتر باور کنند) که هزینه‌ی پیشنهادی سفر هزار و دویست دلار است و مرا متقاعد کند. بعد درست در لحظه‌ی آخر او نزد من آمد و گفت، «پدر، شما که دوست ندارید که مرا با آن چمدان‌های کهنه به اروپا بفرستید، مگر نه؟ تمام بچه‌ها با چمدان‌های نو می‌آیند!» او این درخواست را هم به دست آورد! اگر او از ابتدا همه چیز را با هم خواسته بود، من با مذاکره او را از خریدن چمدان‌ها منصرف می‌کردم و هزینه‌ی سفر را هم کاهش می‌دادم.

آنچه اتفاق می‌افتد این است که ذهن خریدار همیشه در جهت تقویت تصمیمات اتخاذ شده عمل می‌کند. افراد مسلط به فنون مذاکره می‌دانند که کاربرد آن چگونه است تا آن سود مختصر اضافی را هم به معامله اضافه کنند. آن سود مختصر اضافی فرق بین سود و زیان است.

چرا شیوه‌ی درخواست تدریجی این‌قدر مهم است؟ برای این‌که متوجه شویم که چرا این شیوه این‌قدر خوب جواب می‌دهد، باید به این بررسی

انجام شده توجه کنید: تعدادی از روان‌شناسان مطالعه‌ای را در طول مسابقه‌ای در کانادا انجام دادند. آن‌ها رفتار اشخاص را بلافاصله قبل از این‌که شرط ببندند و دوباره پس از شرط‌بندی، مطالعه کردند و متوجه شدند که قبل از شرط‌بندی، از کاری که آماده بودند انجام دهند بسیار نامطمئن و نگران بودند. (می‌خواستم که شما این موضوع را به خریداری تعمیم دهید که تا به حال به آن‌ها چیزی نفروخته‌اید. شما ممکن است حداکثر تلاش در فروش محصولات و خدمات خود را به خریدار ارائه داده باشید، اما خریدار باز هم در تصمیم‌گیری و شروع تجارت و معامله با شما نامطمئن و نگران است.) در طول مسابقه، آن‌ها متوجه شدند که به محض این‌که اشخاص تصمیم به شرط‌بندی بگیرند، به طور ناگهانی احساس خوبی از آن کار پیدا می‌کردند و اغلب خواستار آن بودند که قبل از شروع مسابقه شرط‌بندی خود را دو برابر کنند. در حقیقت، ذهن آن‌ها به محض تصمیم‌گیری، به‌سرعت به کار می‌افتد. قبل از این‌که تصمیم بگیرند، با آن مبارزه می‌کردند؛ اما به محض این‌که تصمیم می‌گرفتند، از آن حمایت می‌کردند.

اگر تا به حال قمار کرده‌اید، چنین احساسی را داشته‌اید، مگر نه؟ قماربازان را وقتی که کنار اسباب قمار چرخان در شهر آتلانتا یا لاس‌وگاس هستند تماشا کنید. قماربازان شرط‌بندی می‌کنند. پول جمع‌کن در قمارخانه توپ را به حرکت درمی‌آورد. در آخرین لحظه، آن‌ها دارند مقادیر شرط‌بندی شده را افزایش می‌دهند. ذهن انسان همیشه به این نحو عمل می‌کند که تصمیمات از قبل گرفته شده را تقویت کند.

من در همایشی در فیلادلفیا سخنرانی می‌کردم، در همین ضمن، جایزه‌ی بخت‌آزمایی در پنسیلوانیا پنجاه میلیون دلار بود و بسیاری از افراد حاضر در همایش بلیت در دست داشتند. به منظور نشان دادن این‌که ذهن افراد چگونه تصمیمات اتخاذشده را تقویت می‌کند، سعی کردم از یکی از حضار بلیت بخت‌آزمایی بخرم. آیا فکر می‌کنید آن‌ها یک بلیت به من فروختند؟ نه، این کار را نکردند، حتی در برابر پنجاه برابر

قیمت خرید. مطمئن هستم که قبل از این‌که آن‌ها آن بلیت را بخرند، از نتیجه‌ی شرط‌بندی نسبت به یک در یکصد میلیون نامطمئن و نگران بودند. با این حال، پس از اخذ تصمیم، آن‌ها دیگر تغییر عقیده نمی‌دادند. ذهن انسان پس از اخذ تصمیم طوری عمل می‌کند تا تصمیمات خود را تقویت کند.

شما ممکن است فرایند مذاکرات تجاری فنی را به مثابه‌ی بالا بردن توپی از یک تپه در نظر بگیرید. یک توپ پلاستیکی بزرگ خیلی بزرگ‌تر از شماست. شما دارید تلاش و تقلا می‌کنید تا آن را به زور بالا ببرید و نوک تپه برسانید. نوک تپه، لحظه‌ی اولین توافق در مذاکرات است. به محض این‌که به آن نقطه برسید، توپ به سادگی از طرف دیگر تپه به سمت پایین حرکت می‌کند. اشخاص پس از توافق اولیه، احساس خوبی خواهند داشت. آن‌ها احساس آرامش دارند و می‌دانند که فشار روحی و تنش پایان یافته است. ذهن آن‌ها برای تقویت تصمیماتی که به‌تازگی گرفته‌اند کار می‌کند و آماده‌ی پذیرش پیشنهادات اضافی از جانب شماست.

بنابراین، همیشه برای تلاش دوم به عقب برگردید. شاید شما تجهیزات بسته‌بندی می‌فروشید و تلاش می‌کنید تا مشتری خود را متقاعد کنید که او باید جدیدترین مدل را انتخاب کند. اما او از پذیرش آن هزینه امتناع می‌ورزد. شما عقب‌نشینی می‌کنید، اما قبل از این‌که بروید، برمی‌گردید و دوباره درخواست می‌کنید. پس از این‌که روی تمام موارد دیگر به توافق رسیدید، می‌گویید: «اجازه می‌دهید نگاهی به جدیدترین مدل بیندازیم؟ من آن را به همه توصیه نمی‌کنم. اما برای حجم کاری که شما از ماشین می‌خواهید بگیرید و توانایی رشد شما، من فکر می‌کنم راهی که شما باید بروید همین است و تمام هزینه‌ای که برای شما دارد، ماهانه پانصد دلار است.» و اگر اقبال با شما باشد، می‌شنوید که می‌گویند: «خوب، صحیح، اگر فکر می‌کنید خیلی مهم است، آن را بررسی کنیم.»

شاید شما تجهیزات اداری می‌فروشید و بخشی از برنامه‌ی شما اجرای سرمایه‌گذاری اضافی برای یک قرارداد گسترش یافته‌ی خدمات است، اما وقتی که آن را ارائه می‌دهید، آن‌ها می‌گویند، «ما هیچ علاقه‌ای به ضمانت‌های خدمات نداریم. می‌دانیم چقدر سود از قِبَل آن برای شما به دست می‌آید. وضعیت مالی ما خوب است و اگر لازم باشد از خدمات بهره‌مند شویم، بهای آن را به‌صورت نقدی می‌پردازیم.» در آن لحظه، با خود فکر می‌کنید که قرار نیست فروش را به خاطر ضمانت خدمات به خطر بیندازید، بنابراین، عقب‌نشینی می‌کنید. شهامت داشته باشید و قبل از رفتن بگویید: «اجازه می‌دهید نگاه دیگری به ضمانت گسترش یافته‌ی خدمات بیندازیم؟ ممکن است که شما عامل نگهداری پیشگیرانه را نداشته باشید. اگر کارمندان شما بدانند که متن قرارداد، هزینه‌ی تمامی موارد را پوشش می‌دهد و تکنسین‌های ما می‌توانند پیش از وقوع اتفاقی، به اشکال پی ببرند، زودتر با ما تماس خواهند گرفت. تجهیزات شما عمر بیشتری خواهد کرد؛ زیرا، شما این هزینه را الآن و اینجا متقبل می‌شوید. من به‌راستی تصورم این است که چنین روشی صحیح است و به‌طور کلی هزینه‌ی اضافی ماهیانه چهل و پنج دلاری را به شما تحمیل می‌کند.» اگر بخت با شما باشد، می‌شنوید که «خوب، درست است. اگر فکر می‌کنی مهم است، قبول می‌کنیم.»

اینک که از هنر مفید درخواست تدریجی آگاهی یافته‌اید، همیشه هنگام مذاکره، این موارد را در نظر داشته باشید.

۱. آیا عناصری وجود دارند که شما با آن‌ها راحت‌تر می‌توانید درخواست‌های تدریجی را مطرح کنید ـ البته پس از این‌که توافق اولیه را به دست آوردید؟

۲. آیا طرحی برای مطرح کردن پیشنهاد مجدد برای هر چیزی که در مراحل اولیه نتوانستید آن‌ها را بقبولانید، دارید؟

۳. آیا آمادگی مواجه شدن با امکان درخواست‌های تدریجی آن‌ها را در آخرین لحظه دارید؟

حرکات راهبردی متقابل. مراقب مطرح شدن درخواست‌های تدریجی توسط اشخاص باشید! لحظه‌ای در مذاکرات وجود دارد که شما بسیار بسیار آسیب‌پذیر می‌شوید و آن لحظه‌ای است که شما تصور می‌کنید مذاکرات پایان یافته است.

من شرط می‌بندم که شما بالاخره زمانی قربانی درخواست‌های تدریجی مطرح شده می‌شوید. شما می‌خواهید یک خودرو یا کامیون به شخصی بفروشید و در نهایت، احساس خوبی هم دارید؛ زیرا، خریدار را پیدا کرده‌اید. فشار و تنش مذاکرات فروکش کرده است. مشتری در دفتر شما نشسته است و در حال نوشتن چک است، اما درست قبل از این‌که اسم خود را بنویسد و امضا کند، می‌پرسد: «شما خودرو را با باک پر تحویل می‌دهید، مگر نه؟» شما به دو دلیل در وضعیت آسیب‌پذیری قرار دارید:

۱. شما چیزی را فروخته‌اید و احساس خوبی دارید. زمانی که احساس خوبی دارید، اغلب بذل و بخشش شما بیشتر می‌شود، در صورتی که در شرایط عادی چنین کاری نمی‌کنید.
۲. شما با خود فکر می‌کنید، «اوه، نه، فکر می‌کردم کار تمام است. نمی‌خواهم باعث رشته شدن هر چه بافته‌ام بشوم و دوباره درباره‌ی همه چیز مذاکره کنم. اگر این کار را بکنم، ممکن است کل فروش را به خطر بیندازم. شاید بهتر باشد در این مورد کوتاه بیایم.»

بنابراین، درست بعد از این‌که خریدار تصمیم به خرید گرفته است، شما در آسیب‌پذیرترین وضعیت خود قرار دارید. مراقب درخواست‌های تدریجی خریداران باشید. شما فروش بزرگی کرده‌اید و بسیار هیجان‌زده‌اید و قدرت تحمل ندارید و می‌خواهید هرچه زودتر به مدیر فروش خود زنگ بزنید و به او بگویید چه معامله‌ای کرده‌اید. خریدار به شما می‌گوید که مجبور است به واحد خرید زنگ بزند و یک شماره

درخواست خرید برای شما بگیرد. ضمن صحبت، دست خود را روی گوشی می‌گذارد و می‌گوید: «راستی، شما می‌توانید شصت روز به ما فرصت بدهید، مگر نه؟ همه‌ی رقبای ما این کار را انجام می‌دهند.» از آنجا که شما اکنون فروش بزرگی داشته‌اید و می‌ترسید که دوباره مذاکرات تکرار شود و فروش را از دست بدهید، باید مبارزه کنید تا از امتیاز دادن جلوگیری کنید.

۱. به صورت مکتوب به آن‌ها نشان دهید که چقدر یک امتیاز اضافی برای آن‌ها هزینه خواهد داشت. وضعیت را به‌طور کامل فهرست کنید و به آن‌ها نشان دهید که درخواست آن‌ها چقدر برای‌شان هزینه دارد. قیمت و هزینه‌ی آموزش، نصب و ضمانت‌های با پوشش بیشتر و درخواست‌های دیگر را فهرست کنید.
۲. به خودتان این اختیار را ندهید تا امتیاز بدهید. آن‌چنان‌که در فصل ۴ به شما آموزش دادم، با شیوه‌ی نفوذ برتر مافوق و شیوه‌ی شخص خوب/ شخص بد که پیش‌تر یاد گرفته‌اید، از خود محافظت کنید.

وقتی که خریدار سعی دارد تا درخواستی را مطرح کند، با ملایمت به او بقبولانید که احساس کند خود را بی‌ارزش کرده است! درباره‌ی نحوه‌ی انجام دادن این کار باید با دقت عمل کنید؛ زیرا، شما در نقطه‌ی حساسی از مذاکرات قرار دارید. پس، لبخند بزنید و بگویید: «اوه، خوب دیگه، شما قیمت خیلی خوبی از من گرفتید. اینک ما را مجبور نکنید که منتظر پول‌مان بمانیم، منصفانه نیست؟» این گفته را با یک پوزخند همراه کنید تا آن را خیلی جدی نگیرند!

شما باید بدانید که چگونه باید از درخواست‌های پس از مذاکرات جلوگیری کنید. گاهی خریدار می‌خواهد در خلال مذاکرات درخواست را مطرح کند و به این ترتیب، تصمیم می‌گیرد تا بعد درخواست‌های خود از شما را مطرح کند:

۱. خریدار با شرایط پرداخت سی روزه موافقت می‌کند، اما به عمد تصمیم می‌گیرد شصت روزه یا بیشتر پول را بپردازد.
۲. او سی روزه پرداخت می‌کند، اما هنوز پانزده درصد خالص به عنوان تخفیف کسر می‌کند.
۳. گاهی او ریز اطلاعات حسابداری را مجانی درخواست می‌کند فقط به خاطر این‌که پرداخت را به تأخیر بیندازد.
۴. او نسبت به هزینه‌ی نصب اعتراض می‌کند با این ادعا که این مورد را شما پوشش نداده‌اید.
۵. او با استناد به این‌که رقیب شما این هزینه را نمی‌گیرد، آن را قبول نمی‌کند.
۶. قراردادی که او می‌بندد برای حمل به‌قدر ظرفیت یک کامیون است، ولی در آخرین لحظه تماس می‌گیرد و بار را کاهش می‌دهد و اصرار دارد که هزینه‌های کرایه به صورت کامل توسط شما پرداخت شود.
۷. او از پرداختن هزینه‌های مهندسی ممانعت می‌کند یا قیمت را می‌شکند، اگرچه در خلال مذاکرات با گفتن این‌که موضوع بی‌اهمیتی است، از آن صرف‌نظر کرده بود.
۸. او درخواست گواهی‌های بیشتری می‌کند و تمایلی به پرداخت وجهی برای آن‌ها ندارد.

شما می‌توانید از بیشتر این ناخواسته‌ها اجتناب کنید:

۱. با مذاکره کردن درباره‌ی تمام جزییات از همان ابتدا و مکتوب کردن آن‌ها. چیزی را به «می‌توانیم بعد آن را حل کنیم.» وانگذارید. تنبل نباشید و تصور نکنید که اگر از موضوعی اجتناب کنید، به بستن قرارداد فروش نزدیک‌تر هستید.
۲. از راهبردها به نحوی استفاده کنید تا فضایی به وجود آورید که خریداران احساس پیروزی کنند. اگر آن‌ها احساس پیروزی کنند

احتمال کمتری خواهد داشت که بخواهند طی مذاکرات یا بعد از آن درخواست‌های تدریجی را مطرح کنند.

افراد مسلط به فنون مذاکرات تجاری همیشه امکان توانایی در مطرح کردن درخواست تدریجی را در نظر می‌گیرند. وقت‌شناسی بسیار حیاتی است به دام انداختن شخص مقابل در زمانی که تنش وجود ندارد و آن‌ها احساس خوبی دارند؛ زیرا، فکر می‌کنند که مذاکرات پایان یافته است.

از طرف دیگر، وقتی که شما احساس خوبی دارید نیز مراقب درخواست تدریجی خریداران در آخرین لحظه باشید. در آن لحظه، شما در آسیب‌پذیرترین وضعیت قرار دارید و مسؤول دادن امتیازی هستید که نیم ساعت بعد با خود فکر خواهید کرد ـ چرا من آن کار را کردم؟ مجبور نبودم آن کار را بکنم، پیش از این ما در خصوص همه چیز موافقت کرده بودیم.

نکات مهم برای به خاطر سپردن

با یک درخواست تدریجی درست زمان‌بندی شده، شما می‌توانید چیزهایی را در پایان مذاکرات به دست آورید که مشتری شما از قبل با آن‌ها موافقت نمی‌کرد.

- درخواست تدریجی مؤثر است؛ زیرا، ذهن خریدار فعالیت خود را پس از تصمیم‌گیری، معکوس می‌کند. او ممکن بود که در مراحل مقدماتی مذاکرات با ذهنیت خرید از شما مبارزه کرده باشد. با این حال، وقتی که تصمیم خرید گرفته می‌شود، شما می‌توانید درخواست سفارشی بزرگ‌تر، محصولی ارتقا یافته یا خدمات اضافی را مطرح کنید.
- تمایل داشتن به انجام دادن آن سعی مضاعف، چیزی است که فروشندگان بزرگ را از فروشندگانی که فقط خوب‌اند، متمایز می‌کند.

- با نشان دادن هزینه‌ی هر خدمات و یا مشخصات اضافی یا شرایط بهتری که خریدار درخواست می‌کند به صورت مکتوب و با پوشیده نگاه داشتن این مطلب که اختیار واگذاری امتیازات با شماست، او را از طرح کردن درخواست تدریجی منصرف کنید.
- زمانی که خریدار درخواستی را مطرح می‌کند، با یک روش خوب چنان پاسخی بدهید که احساس کند بی‌ارزش شده است.
- از درخواست‌های تدریجی پس از مذاکرات توسط خریدار، با اشاره و جمع‌بندی تمام جزییات و استفاده از راهبردهایی که باعث می‌شود آن‌ها احساس پیروزی در معامله کنند، جلوگیری کنید.

فصل ۱۹: الگوهای اعطای امتیازات

حالا اجازه دهید درباره‌ی الگوهای اعطای امتیازات آموزش داده شود. اگر شما درگیر مذاکرات طولانی درباره‌ی قیمت هستید، مراقب باشید که الگویی به وجود نیاورید که مجبور به امتیاز دادن شوید. این‌طور فرض کنیم که شما فروشنده‌ی تجهیزات هستید و مذاکراتی را با قیمت پانزده هزار دلار شروع کرده‌اید، اما برای جلب مشتری تا چهارده هزار دلار پایین می‌روید. بنابراین، محدوده‌ی مذاکراتی شما یک هزار دلار است.

روشی که طی آن شما از آن یک هزار دلار صرف‌نظر می‌کنید، حیاتی است. چهار اشتباه وجود دارند که در زمان اعطای امتیاز باید از آن‌ها دوری کنید:

اشتباه شماره‌ی اول: امتیازات به اندازه‌ی مساوی. مفهوم این مطلب این است که شما از یک هزار دلار خود در چهار قسمت، دویست و پنجاه دلاری صرف‌نظر می‌کنید:

۲۵۰ دلار　　۲۵۰ دلار　　۲۵۰ دلار　　۲۵۰ دلار

تصور کنید خریدار ممکن است چه فکری بکند اگر شما این کار را انجام دهید. او نمی‌داند تا چه حد می‌تواند به شما فشار بیاورد. تمام چیزی که می‌داند این است که او هر بار سعی می‌کند، دویست و پنجاه دلار دیگر به دست آورد. بنابراین، تصمیم می‌گیرد به این کار ادامه دهد. در حقیقت، دادن دو امتیاز به اندازه‌ی مساوی اشتباه است. اگر شما به جای خریدار بودید، و فروشنده‌ای یک امتیاز دویست و پنجاه دلاری به

شما می‌داد و زمانی که در فشار قرار می‌گرفت یک امتیاز دویست و پنجاه دلاری دیگر می‌داد، آیا شما هم شرط نمی‌بستید که امتیاز بعدی هم دویست و پنجاه دلار باشد؟

اشتباه شماره‌ی دوم: دادن امتیاز نهایی به صورت یک امتیاز بزرگ. این موضوع وقتی صدق می‌کند که اگر شما یک امتیاز ششصد دلاری دادید، متعاقب آن یک امتیاز چهارصد دلاری هم بدهید.

صفر دلار　　صفر دلار　　۶۰۰ دلار　　۴۰۰ دلار

در این صورت، شما به خریدار می‌گویید: «این حد آخر راه آمدن ماست. یک پنی بیشتر هم نمی‌توانم بدهم.» خریدار با خود فکر می‌کند که شما امتیاز ششصد دلاری دادید و متعاقب آن یک امتیاز چهارصد دلاری هم داده شد. بنابراین، او مطمئن است که می‌تواند حداقل یکصد دلار دیگر نیز از شما بگیرد. او می‌گوید، «ما می‌خواهیم معامله را نهایی کنیم. اگر بتوانید یکصد دلار دیگر پایین بیایید، می‌توانیم صحبت کنیم.» شما ممانعت می‌کنید و به او می‌گویید که حتی ده دلار هم نمی‌توانید پایین بیایید؛ زیرا، آخرین حد قیمت را به او داده‌اید. تا اینجا خریدار بسیار ناراحت است و با خودش فکر می‌کند، «تو الآن یک امتیاز چهارصد دلاری به من دادی و حالا از ده دلار دیگر هم نمی‌گذری! چرا این‌قدر سرسخت شده‌ای؟» بنابراین، از این‌که آخرین امتیاز اعطایی شما چشمگیر و بزرگ باشد احتراز کنید؛ چون، باعث ایجاد خصومت می‌شود.

اشتباه شماره‌ی سوم: صرف‌نظر کردن از محدوده‌ی مذاکراتی ابتدا به ساکن. یک نوع دیگر از این الگو، صرف‌نظر کردن از کل یک‌هزار دلار محدوده‌ی مذاکراتی در یک مرحله (امتیاز) است.

صفر دلار　　صفر دلار　　صفر دلار　　۱۰۰۰ دلار

شما با خود فکر می‌کنید، «چطور ممکن است خریداران بتوانند مرا مجبور کنند که از کل محدوده‌ی مذاکراتی ابتدا به ساکن صرف‌نظر کنم؟» ساده است! آن‌ها با شما تماس می‌گیرند و می‌گویند: «شما یکی از

تأمین‌کنندگانی هستید که ما در نظر گرفته‌ایم. رقم پیشنهادی شما اکنون بالاست، اما فکر کردیم که منصفانه‌ترین راه در این معامله، این است که از هر سه پیشنهاد شما «آخرین پیشنهاد» را درخواست کنیم.» شما باید مذاکره‌کننده‌ای ماهر باشید، والا دستپاچه می‌شوید و قیمت خود را به شدت کاهش می‌دهید، اگرچه آن‌ها هیچ تضمینی به شما نداده‌اند که درخواست دیگری ارائه ندهند.

راه دیگری که خریدار می‌تواند شما را مجبور کند تا کل محدوده‌ی مذاکراتی خود را از ابتدا واگذار کنید گفتن این جمله است که: «ما دوست نداریم مذاکره کنیم.» خریدار با چهره‌ای غمگین و صادق می‌گوید: «اجازه دهید تا شیوه‌ی تجارتمان را برای‌تان شرح دهیم. سال ۱۹۲۶ که شرکت ما کار خود را شروع کرد، مؤسس شرکت گفت که باید با تأمین‌کنندگان خود خوب برخورد کنیم. در مورد قیمت‌ها با آن‌ها مذاکره نکنید. اجازه دهید آن‌ها خودشان پایین‌ترین قیمت خود را پیشنهاد دهند. سپس به آن‌ها بگویید که آیا پیشنهاد آن‌ها را خواهیم پذیرفت یا خیر. این روشی است که ما همیشه انجام داده‌ایم. پس، فقط پایین‌ترین قیمت خود را به من پیشنهاد دهید و من پاسخ مثبت یا منفی خود را به شما خواهم داد. ما علاقه‌ای به مذاکره کردن نداریم. «خریدار دارد به شما دروغ می‌گوید! او عاشق مذاکره کردن است! این امر یعنی مذاکره و متوجه شدن این که آیا او می‌تواند شما را مجبور کند که تمام امتیازات خود را حتی قبل از شروع مذاکرات، بدهید.

اشتباه شماره‌ی چهارم: دادن یک امتیاز کوچک از ابتدا به منظور محک زدن. همه‌ی ما وسوسه می‌شویم تا ابتدا امتیاز کوچکی بدهیم تا ببینیم که بعد چه اتفاقی می‌افتد. شما از ابتدا به خریداران می‌گویید: «خوب، شاید بتوانم صد دلار دیگر از قیمت کم کنم، اما این حد نهایی ماست.» اگر آن‌ها آن را رد کنند، ممکن است با خود فکر کنید، «آن‌قدر هم که فکر می‌کردم کار ساده‌ای نیست.» بنابراین، شما دویست دلار

دیگر پیشنهاد می‌دهید. این امتیاز هم تأثیری در معامله نـدارد. بنـابراین، در دوره‌ی بعدی از سیصد دلار دیگر هم صـرف‌نظـر مـی‌کنیـد و سـپس چهارصد دلار در محدوده‌ی مذاکراتی خود به‌عنـوان بـاقی‌مانـده خواهیـد داشت، پس شما همه چیز را به آن‌ها می‌دهید.

صد دلار دویست دلار سیصد دلار چهارصد دلار

متوجه هستید که آنجا چه کاری انجام داده‌اید؟ شـما بـا یـک امتیـاز کوچک شروع کردید که منتج به یک امتیاز بزرگ شد. هرگز با این عمـل به توافق نخواهید رسید؛ زیرا، هر دفعه کـه از شـما تقاضـای یـک امتیـاز می‌کنند، برای آن‌ها بهتر و بهتر می‌شود.

همه‌ی این موارد اشتباه‌اند؛ چون، آن‌ها الگـویی از انتظـارات در ذهـن خریدار ایجاد می‌کنند. بهترین راه برای اعطای امتیاز پیشنهاد دادن یـک امتیاز معقول از ابتداست که شاید باعث بستن قرارداد شود. شـاید امتیـاز پانصد دلاری خارج از برنامه نباشد؛ یعنی، نصف محدوده‌ی مذاکراتی شما. بنابراین، مطمئن باشید که اگر مجبورید امتیاز دهید تا این‌کـه درنهایـت آخرین امتیاز شما پنجاه دلار باشد.

پانصد دلار دویست دلار صد دلار پنجاه دلار

با کاهش اندازه‌ی امتیازات، شما خریدار را متقاعد می‌کنید که تا آنجا که امکان داشته است از شما امتیاز گرفته است.

اگر می‌خواهید اندازه‌ی تأثیر این شیوه را بسنجید، آن را روی فرزندان خود آزمایش کنید. صبر کنید تا فرزندتان برای اردوی دانش‌آمـوزی نـزد شما بیاید و صد دلار از شما بخواهد. شما می‌گوییـد: «امکـان نـدارد، آیـا متوجه می‌شوی که وقتی به سن تو بودم، پول توجیبی هفته‌ای من پنجاه سنت بود؟ علاوه بر آن، مجبور بودم خودم برای خودم کفـش بخـرم و ده مایـل در بـرف تـا مدرسـه در جهـت سـر بـالایی پیـاده‌روی کـنم. پـس کفش‌هایم را درمی‌آوردم و پابرهنه قدم می‌زدم تا پولم را پس‌انداز کنم (و

سایر داستان‌هایی که اولیا در سراسر دنیا به فرزندان‌شان می‌گویند!) امکان ندارد صد دلار به تو بدهم. فقط و فقط پنجاه دلار خواهم داد!»

فرزند شما با اعتراض آمیخته به ترس می‌گوید: «پنجاه دلار فایده ندارد.»

اکنون شما محدوده‌ی مذاکراتی را مشخص کرده‌اید. او تقاضای صد دلار می‌کند و شما پیشنهاد پنجاه دلار می‌دهید. مذاکرات با سرعت دیوانه‌واری ادامه می‌یابد و شما تا شصت دلار بالا می‌روید. سپس شصت و پنج دلار و در نهایت شصت و هفت دلار و دوازده سنت. وقتی که به این قیمت رسیدید، مجبور نیستید به آن‌ها بگویید که قصد ندارید مبلغ را بالاتر ببرید. با کاهش دادن امتیازهای اعطایی خود، شما ناخودآگاه این مطلب را منتقل کرده‌اید که او موفقیت بیشتری به دست نمی‌آورد.

حرکات راهبردی متقابل. وقتی که مذاکره می‌کنید، شما همیشه باید یادداشت‌های دقیقی داشته باشید. پس، مراقب اندازه‌ی امتیازاتی باشید که خریدار شما درخواست می‌کند و آن‌ها را یادداشت کنید. با این حال، احساس نکنید که خریدار به حد آخر انتظارات خود رسیده است؛ چرا که امتیازهای درخواستی او کاهش یافته است. شاید او از این کار هدف خاصی دارد.

نکات مهم برای به خاطر سپردن

- نحوه‌ی امتیازدهی شما، باعث ایجاد الگویی از انتظارات در ذهن خریدار می‌شود.
- آخرین امتیازی که می‌دهید امتیاز بزرگی نباشد؛ چون، باعث ایجاد خصومت می‌گردد.
- امتیازات به اندازه‌های مساوی ندهید؛ چون، خریدار به اصرار کردن خود ادامه می‌دهد.

- هرگز کل محدوده‌ی مذاکراتی خود را فقط به این علت که خریدار از شما تقاضای آخرین قیمت پیشنهادی را می‌کند، یا این ادعا که او «دوست ندارد مذاکره کند»، واگذار نکنید.
- امتیازات اعطایی خود را کاهش دهید تا این مفهوم را منتقل کنید که شما دارید بهترین پیشنهاد خود را می‌دهید.

در فصل ۲۰، راه بسیار مؤثری در خصوص مجاب کردن خریدار به تصمیم‌گیری که به سختی دارد روی شما کار می‌کند تا قیمت بهتری به دست آورد را آموزش خواهم داد.

فصل ۲۰: پس گرفتن پیشنهاد

همین‌طور که با حرکات راهبردی پایانی مذاکرات فروش پیش می‌روید، اجازه دهید شیوه‌ی بسیار مؤثر برای نهایی کردن مذاکرات از طریق پس گرفتن پیشنهاد را به شما آموزش دهم. مجبور نیستید وقتی که خریدار با حسن نیت در حال مذاکره است از آن استفاده کنید. زمانی از آن استفاده کنید که احساس می‌کنید خریدار به سختی در تلاش است تا آخرین پنی را هم از پیشنهاد شما کسر کند. یا شما می‌دانید که خریدار می‌خواهد با شما معامله کند، اما با خود فکر می‌کند، «چه مبلغ دیگری به دست خواهم آورد، اگر اندک زمان بیشتری با این فروشنده بابت مذاکرات صرف کنم؟»

فرض کنیم که شما فلان محصول را می‌فروشید و قیمت ۱/۸۰ دلاری را به خریدار پیشنهاد می‌دهید. خریدار به شما ۱/۶۰ دلار را پیشنهاد می‌دهد. پس از کلی مذاکره، در نهایت به نظر می‌رسد که او با قیمت ۱/۷۲ دلار موافقت خواهد کرد. اما،خریدار با خودش فکر می‌کند، «من او را از ۱/۸۰ تا ۱/۷۲ دلار پایین آوردم. شرط می‌بندم می‌توانم یک پنی دیگر هم از او تخفیف بگیرم. شرط می‌بندم می‌توانم این فروشنده را مجبور کنم به ۱/۷۱ دلار هم راضی شود.»

پس، او می‌گوید: «می‌دانی، وضعیت الآن خیلی سخت شده است، من نمی‌توانم روی آن محصول با شما معامله کنم، مگر آن‌که بتوانید سفارش را روی ۱/۷۱ دلار ببندیم!»

او ممکن است فقط این را گفته باشد تا ببیند که آیا می‌تواند قیمت شما را پایین‌تر بیاورد. دستپاچه نشوید و چنین تلقی نکنید که مجبورید امتیاز بدهید تا این‌که در بازی حضور داشته باشید. راه متوقف کردن این ترفند، چنین است: «مطمئن نیستم ، اما در صورت امکان، این کار را خواهم کرد. اجازه دهید بروم و ما دوباره محاسبه کنیم تا ببینیم که آیا می‌توانیم کاری بکنیم یا نه. فردا با شما تماس خواهم گرفت.» این شکل زیرکانه‌ی شیوه‌ی شخص خوب/ شخص بد است که در فصل‌های قبل آموزش دادم.

روز بعد، برمی‌گردید و وانمود می‌کنید که امتیاز اعطایی در روز گذشته را باید پس بگیرید. می‌گویید، «من خیلی شرمنده‌ام، اما ما دیشب باز هم قیمت محصول را محاسبه کردیم و متوجه شدیم که کسی، یک جایی اشتباهی کرده است. ما افزایشی در قیمت مواد خام داشتیم که محاسبه‌کننده در نظر نگرفته بود. می‌دانم دیروز برای قیمت ۱/۷۲ دلار صحبت می‌کردیم، اما ما حتی به آن قیمت هم نمی‌توانیم فروش داشته باشیم. ۱/۷۳ دلار پایین‌ترین قیمتی خواهد بود که ما بتوانیم محصول خود را به شما بفروشیم.»

عکس‌العمل خریدار چیست؟ او عصبانی می‌شود و می‌گوید، «هی، یک دقیقه صبر کن. ما دیروز داشتیم روی قیمت ۱/۷۲ دلار صحبت می‌کردیم و ۱/۷۲ دلار چیزی است که من می‌خواهم.» و خریدار به‌سرعت رقم ۱/۷۱ دلار را فراموش می‌کند. شیوه‌ی پس گرفتن پیشنهاد، کارایی خوبی برای متوقف کردن خریدار از اصرار بیش از حد دارد.

شما می‌توانید این حرکت راهبردی را با پس گرفتن یک خصیصه از پیشنهاد نیز به کار ببندید تا این‌که قیمت را بالا ببرید. در اینجا چهار مثال را برای‌تان ذکر می‌کنم:

۱. می‌دانم که ما داشتیم درباره‌ی صرف‌نظر کردن از هزینه‌ی نصب صحبت می‌کردیم، اما الآن همکارانم به من می‌گویند که اگر آن کار را انجام دهیم، ابله هستیم.
۲. متوجه هستم که داشتیم درباره‌ی قیمتی صحبت می‌کردیم که دربرگیرنده‌ی کرایه‌ی حمل بود. اما با قیمتی به این پایینی، محاسبه‌کنندگان به من می‌گویند که اگر ما این کار را انجام دهیم، دیوانگی است.
۳. می‌دانم که شما تقاضای مهلت شصت روزه کرده‌اید، اما با این قیمت، ما باید سی روزه پولمان را بگیریم.
۴. بله، من به شما گفتم که ما از هزینه‌ی آموزش افراد شما صرف‌نظر خواهیم کرد، اما همکارانم به من می‌گویند که با این وضعیت، مجبوریم قیمت را تغییر دهیم.

این حرکت را با زشتی آن‌چنانی انجام ندهید؛ زیرا، می‌تواند خریدار را عصبانی کند. شیوه‌ی پس گرفتن پیشنهاد مانند یک قمار است، اما طرف مقابل را مجبور خواهد کرد تا تصمیم بگیرد و اغلب نیز یا باعث بسته شدن قرارداد و یا خراب شدن آن می‌شود.

حرکت راهبردی متقابل. آیا همه‌ی ما نشنیده‌ایم که فروشنده‌ی لوازم یا خودرو به ما بگوید: «اجازه دهید به مدیر فروشم رجوع کنم تا ببینم برای‌تان چه کار خواهم کرد.» سپس نزد شما برمی‌گردد و می‌گوید: «خیلی متأسفم! به خاطر دارید آگهی ویژه‌ای را که درباره‌اش صحبت می‌کردیم؟ تصور می‌کردم آن آگهی هنوز اعتبار دارد، اما شب گذشته اعتبارش تمام شده است. من حتی نمی‌توانم به آن قیمتی که درباره‌اش صحبت می‌کردیم، معامله کنم.» شما به‌سرعت امتیازات آتی را فراموش می‌کنید و می‌خواهید به قیمتی برسید که درباره‌اش صحبت می‌کردید. اجازه ندهید این امر اتفاق بیفتد.

زمانی که شخصی از این شیوه علیه شما استفاده می‌کند، از اصرار او بر این‌که ابتدا باید مشکلات داخلی را حل کند نترسید و بگویید که بعد از این‌که او تصمیم گرفت، چه کسی اختیار تصمیم‌گیری دوباره را دارد، در این صورت شما مذاکرات واقعی را از سر خواهید گرفت.

نکات مهم برای به خاطر سپردن

- پس گرفتن یک پیشنهاد مانند قمار کردن است، بنابراین، از آن فقط برای خریداری استفاده کنید که اصرار بسیار زیادی دارد.
- شما می‌توانید با عقب‌نشینی از آخرین امتیاز قیمتی خود، آن کار را انجام دهید یا با پس گرفتن پیشنهادی که دربرگیرنده‌ی کرایه‌ی حمل، هزینه‌ی نصب، آموزش یا امتیازات بیشتر است، به انجام کار بپردازید.
- به منظور جلوگیری از برخورد مستقیم، شخص بد را به خیال خود به‌عنوان شخصی که مقام او از شما بالاتر است جلوه دهید و همچنان وانمود کنید که شما طرف خریدار هستید.

فصل ۲۱: موقع‌یابی برای پذیرش آسان

حرکت راهبردی موقع‌یابی برای پذیرش آسان بسیار مهم است، به‌ویژه اگر شما با خریدارانی معامله می‌کنید که فنون مذاکرات را می‌دانند. اگر آن‌ها از قدرت و توانایی مذاکره کردن خود مغرورند، شما به طرز مضحکی می‌توانید به توافق نزدیک شوید، در حالی که هنوز کل مذاکرات به نتیجه نرسیده است. زمانی که این اتفاق می‌افتد، قیمت یا شرایط توافق نیست که باعث به وجود آمدن مشکل می‌شود، بلکه غرور خریدار به عنوان یک مذاکره‌کننده است.

چیزی که ممکن است متوجه نشوید این است که درست قبل از این‌که شما در دفترش حاضر شوید، او به مسؤول واحد خرید می‌گوید: «فقط تماشا کن که چطور با این فروشنده مذاکره می‌کنم. می‌دانم چه کار کنم. قیمت خوبی برای خودمان می‌گیرم.»

حالا آن‌چنان‌که امیدوار بود در مذاکرات کارها به خوبی پیش نمی‌رود و او تمایلی به پذیرش پیشنهاد شما ندارد؛ زیرا، نمی‌خواهد احساس کند که به عنوان یک مذاکره‌کننده میدان را به شما واگذار کرده است. و این امر می‌تواند اتفاق بیفتد، حتی وقتی که خریدار می‌داند که پیشنهاد شما منصفانه است و به تمام نیازمندی‌های او پاسخ می‌دهد.

بنابراین، وقتی که چنین امری اتفاق می‌افتد، شما باید راهی پیدا کنید تا خریدار را وادار کنید که نسبت به تسلیم شدن در برابر شما احساس خوبی داشته باشد. اینک باید برای پذیرش آسان موقع‌یابی کنید.

افراد مسلط به فنون مذاکرات می‌دانند که بهترین راه برای انجام دادن چنین کاری این است که یک امتیاز کوچک درست در لحظه‌ی آخر بدهید. میزان امتیاز می‌تواند به طرز مضحکی کوچک باشد و در عین حال، شما می‌توانید کارایی آن را ببینید. میزان امتیاز حیاتی و مهم نیست، بلکه زمان‌بندی آن مهم است. شما ممکن است بگویید: «ما حتی نمی‌توانیم ده سنت به قیمت بیفزاییم، اما به شما می‌گوییم چه کار می‌کنیم. اگر با قیمت موافقت کنید، من خودم عملیات نصب را سرپرستی می‌کنم تا مطمئن باشم که کارها بدون مشکل پیش می‌رود.»

شاید شما قصد داشتید، آن را انجام دهید، اما نکته در این جاست که به اندازه‌ی کافی مؤدب بوده‌اید تا خریدار را در موقعیتی قرار دهید که پاسخ دهد، «خوب، درست، اگر این کار را برای ما انجام دهی، ما با قیمت شما موافقت خواهیم کرد.» او احساس نمی‌کند که طی مذاکرات در برابر شما شکست خورده است، بلکه احساس مصالحه می‌کند.

موقع‌یابی برای پذیرش آسان دلیل دیگری است که چرا هرگز نباید از ابتدا بهترین پیشنهاد قیمت خود را مطرح کنید؛ زیرا، اگر شما تمام امتیازات خود را داده باشید، قبل از این‌که به پایان مذاکرات برسید، دیگر چیزی برای شما باقی نمی‌ماند که با آن بتوانید خریدار را در موقعیت مصالحه قرار دهید.

در این‌جا برخی امتیازات کوچک مطرح می‌شوند که می‌توانید با استفاده از آن‌ها خریدار را در موقعیت سازش قرار دهید:

۱. کلاس آموزشی در خصوص نحوه‌ی استفاده از تجهیزات.
۲. اگر شما تجهیزات اداری می‌فروشید، پیشنهاد دهید از تجهیزات آن‌ها فهرست‌برداری می‌کنید و آن‌ها را در سیستم خودکار خود قرار می‌دهید.
۳. این که قیمت را برای نود روز نگاه می‌دارید، اگر آن‌ها سفارش را دو برابر کنند.

۴. شرایط پرداخت چهل و پنج روزه به جای سی روزه.
۵. سه سال با قیمت دو سال ضمانت گسترش یافته خدمات را ارائه می‌دهید.

به خاطر داشته باشید که زمان‌بندی ارائه‌ی امتیاز اهمیت دارد، نه میزان امتیاز. امتیاز می‌تواند بسیار کم، اما مؤثر باشد. با استفاده از این حرکت راهبردی، مذاکره‌کنندگان آشنا به فنون مذاکرات می‌توانند باعث شوند که خریدار احساس خوبی داشته باشد.

حرکات راهبردی متقابل. اگر خریدار امتیاز نمادینی به شما می‌دهد به این امید که شما را خشنود کند، به او گوشزد کنید. اجازه ندهید از آن فرار کند. شما ممکن است پاسخ دهید، «ممنونم که می‌خواهید به من امتیاز بدهید، اما چنین امتیاز نمادینی باعث رفع مشکل نخواهد شد. به خاطر داشته باشید که من مجبورم این را به خورد همکارانم بدهم. امتیاز معقولی بدهید که بتوانم نزد آن‌ها بروم و راضی‌شان کنم. منصفانه نیست؟»

نکات مهم برای به خاطر سپردن

- اگر خریدار نسبت به قابلیت خود برای مذاکره کردن مغرور است، نیاز روحی او به موفقیت ممکن است مانع رسیدن به توافق باشد.
- خریدار را در موقعیتی قرار دهید که احساس خوبی نسبت به تسلیم شدن در برابر شما داشته باشد. این کار را از طریق امتیازی که درست در لحظه‌ی آخر اعطا می‌کنید، صورت دهید.
- زمان‌بندی در دادن امتیاز از میزان امتیاز بسیار مهم‌تر است. امتیاز می‌تواند بسیار بسیار کم، اما هنوز مؤثر باشد.

فصل ۲۲: نوشتن قرارداد

اکنون ما در پایان مذاکرات شفاهی هستیم و زمان نوشتن قـرارداد اسـت. در یک مذاکرات نمونه، شما به صورت شفاهی جزییات را بررسی می‌کنید و سپس آن را به شکل مکتوب برای هـر دو طـرف بـه منظـور بررسـی و تصویب درمی‌آورید. با این حال، هنوز مجبوریم با وضعیتی مواجـه شـویم که آیا در خلال مذاکرات شفاهی ما همه‌ی جزییات را پوشش داده‌ایم یـا نه؟ همیشه نکاتی وجود داشتند که ما در زمـان مـذاکره فرامـوش کـرده بودیم. پس مجبور بودیم طرف مقابـل را ترغیـب کنـیم کـه یـا آن را بـه تصویب برساند و یا درباره‌ی نکات مورد نیاز به مذاکره بنـشیند؛ البتـه در زمانی که برای امضا کردن موافقت‌نامه‌ی مکتوب جلسه‌ای مـی‌گذاشـتیم. این درست همان زمانی است که طرفی که قرارداد را مـی‌نویـسد، مزیـت بیشتری نسبت به طرف دیگر دارد.

فرصت‌ها: به این صورت هستند که شخصی که قرارداد را مـی‌نویـسد، حداقل نیم دوجین از چیزهایی را به خـاطر مـی‌آورد کـه طـی مـذاکرات شفاهی نمایان نشده بودند. آن شخص می‌تواند توضیحات را به نفع خـود بنویسد و طرف مقابل را مجبور کند تا برای تغییر مفاد قرارداد، زمانی که از آن‌ها درخواست می‌شود تا قرارداد را امضا کنند، به مذاکره بنشینند.

پس، اجازه ندهید طرف مقابل قـرارداد را بنویـسد؛ زیـرا، شـما را در موضع ضعف قرار می‌دهد. این اصل همـان‌قـدر کـه بـه قراردادهـای صـد صفحه‌ای اشاره دارد، به پیشنهادهای متقابل جزیی هم مربوط مـی‌شـود.

برای مثال، نماینده یک بنگاه ملکی ممکن است، پیشنهادی به فروشندگان یک آپارتمان ارائه دهد. فروشنده با تمام شرایط عمومی پیشنهاد موافقت می‌کند، اما می‌خواهد قیمت پنج هزار دلار بالاتر باشد. در این مرحله، یا شخص قیمت‌گذار که نماینده‌ی فروشنده است یا نماینده‌ی بنگاه که نماینده‌ی خریدار است، می‌توانند فرم پیشنهاد متقابل را از کیف دستی خود بیرون بیاورند. فرد نماینده‌ی پیشنهاد متقابل مختصری از طرف فروشنده برای امضا فروشنده خواهد نوشت که نماینده‌ی فروش برای تصویب به خریدار ارائه خواهد داد. لازم نیست که پیچیده باشد: «پیشنهاد پذیرفته می‌شود به شرط این‌که قیمت پانصد و نود و هشت هزار باشد.» همین کافی خواهد بود.

با این حال، چنانچه شخص قیمت‌گذار، پیشنهاد متقابل را بنویسد، شاید درباره‌ی چیزی فکر کند که به نفع فروشنده باشد. ممکن است بنویسد، «پیشنهاد پذیرفته می‌شود فقط قیمت پانصد و نود و هشت هزار دلار باشد. پنج هزار دلار اضافی نزد شخص ثالثی به محض پذیرش ودیعه‌گذاشته می‌شود. پیشنهاد متقابل به محض ارائه باید حداکثر تا یک‌روز پذیرفته شود.

به خاطر داشته باشید که این ممکن است فقط موضوعی برای امتیاز گرفتن از طرف مقابل نباشد. شاید هر دو طرف فکر کنند که توافقی در مقطعی حاصل شده است با این نظر که تعبیر آن ممکن است بعد از مکتوب شدن، بسیار متفاوت باشد.

اگر قرار است که شما نویسنده‌ی قرارداد باشید، فکر خوبی است که طی مذاکرات یادداشت بردارید و در برابر هر نکته‌ای که جزیی از قرارداد نهایی است، علامت کنترل بگذارید. این کار دو فایده دارد:

۱. به شما فرصت می‌دهد تا تمام نکاتی را که می‌خواستید بگنجانید.
۲. هنگام نوشتن قرارداد، ممکن است بخواهید نکته‌ای را به قرارداد بیفزایید، مگر این‌که بتوانید به خاطر بیاورید که طرف مقابل، از قبل با آن موافقت کرده است. حتی اگر به وضوح این امر را به

خاطر نمی‌آورید، یادداشت‌های شما می‌تواند اطمینان لازم را به شما بدهد.

اگر به‌صورت گروهی مذاکره می‌کرده‌اید، مطمئن شوید که همه‌ی اعضای گروه شما قرارداد را قبل از این‌که آن را به طرف مقابل ارائه دهید، مرور کرده‌اند. شاید شما نکته‌ای را فراموش کرده باشید که باید اضافه می‌کردید یا ممکن است که نکته‌ای را به غلط تفسیر کرده باشید. به‌طور معمول، مذاکره‌کنندگان درجه‌ی اول اجازه می‌دهند تا از سَرِ اشتیاق، احساس کنند که طرف مقابل با چیزی موافقت کرده است، در حالی که برای ناظران مستقل‌تر کمتر ملموس است.

من اعتقادی به سپردن کار مذاکره به دست وکلای خود ندارم؛ زیرا، تعداد بسیار اندکی از آن‌ها از جمله مذاکره‌کنندگان مطلوب‌اند. آن‌ها اغلب مذاکره‌کنندگان ستیزه‌جویی هستند؛ چون، عادت دارند با تهدید کردن طرف دیگر را وادار به تسلیم کنند و به ندرت پذیرای راه‌حل‌هایی خلاقانه‌اند و درواقع، اولین وظیفه‌ی آن‌ها مصون داشتن شما از دردسر است، نه این‌که برای شما پول ایجاد کنند. به خاطر داشته باشید که در دانشکده‌های حقوق، کارآموزان وکالت چگونه معامله کردن را یاد نمی‌گیرند، بلکه فقط یاد می‌گیرند که چگونه معامله را فسخ کنند. با این حال، در جامعه‌ی پر از دعوی ما، بستن قراردادی که در دادگاه نتوان به آن استناد کرد، بی‌فایده است. بنابراین، قبل از امضای قرادادی، از وکیل خود بخواهید تا آن را تأیید کند که فکر خوبی به نظر می‌رسد. یک دلیل برای انجام دادن این کار این است، زمانی که شما قراردادی را آماده می‌کنید، خود را متعهد می‌نمایید. اگر چیزی در قرارداد نامشخص باشد، قاضی کسی را مقصر خواهد دانست که قرارداد را نوشته است و به همین دلیل شما در دادگاه بازنده خواهید بود. پس، در یک قرارداد پیچیده، چیزی که شما آماده می‌کنید و از طرف مقابل می‌خواهید امضا کند، شاید چیزی بیش از یک تمایل‌نامه‌ی علاقه‌مندی به معامله نباشد. اجازه

دهید وکلا روی آن کار کنند تا به صورت مدرک قانونی درآید. بهتر است که انرژی خود را صرف بستن قرارداد کنید.

به محض این‌که مذاکرات شفاهی تمام شد، به‌سرعت خلاصه‌ی تفاهم‌ها را به صورت مکتوب تهیه و امضا کنید. هرچه بیشتر صبر کنید، قبل از این‌که طرف مقابل آن را به صورت مکتوب ببیند، همان‌قدر اقبال شما بیشتر می‌شود که او توافق‌ها را فراموش کند و سؤالی از شما درباره‌ی متن مکتوب نپرسد.

همچنین، مطمئن شوید که طرف مقابل فرد خبره‌ای است و از چگونگی توافق اطلاع دارد. وسوسه نشوید تا شخصی را وادار به امضای چیزی کنید که می‌دانید او از مفاهیم آن بی‌اطلاع است. اگر مشکلی پیش بیاید، طرف مقابل هرگز مسؤولیتی قبول نخواهد کرد و شما نیز سرزنش خواهید شد.

برای من خیلی بهتر است که قبل از شروع مذاکرات، قراردادی را بنویسم که می‌خواهم امضا کنم. من آن را به طرف مقابل نشان نمی‌دهم، اما به نظرم، مقایسه کردن آن با قرارداد نهایی که بسته می‌شود خیلی مفید است، تا این‌که ببینم چقدر در کارم پیشرفت داشته‌ام. گاهی به‌راحتی هیجان‌زده می‌شوم؛ چون، طرف مقابل امتیازاتی می‌دهد که انتظار نداشتم به دست آورم. سپس اشتیاق، شما را جلو می‌برد و با چیزی موافقت می‌کنید که طبق احساستان، معامله‌ای خارق‌العاده است. ممکن است معامله‌ی خوبی باشد، اما شاید معامله‌ای هم که آرزویش را داشتید، نباشد، مگر این‌که معیارهای خود را به طور مشخصی تعریف کرده باشید.

اگر قراردادی را آماده کرده‌اید و فکر می‌کنید که طرف مقابل ممکن است برای امضای آن بی‌تمایل باشد، باهوش باشید و این عبارت را اضافه کنید، «موکول به حق وکیل شما برای رد کردن قرارداد به هر دلیل قانونی» تا این‌که آن‌ها را تشویق به امضا کنید. اگر آن‌ها هنوز تمایلی به

امضای قرارداد نداشته باشند، عبارت را به این‌گونه تغییر دهید: «موکول به تأیید وکیل شما.»

الآن قرارداد شکل مکتوب به خود گرفته است و باید شما آن را امضا کنید. این حقیقت تلخی است، اما در این دوران که قراردادها توسط رایانه‌ها مکتوب می‌شوند، شما مجبورید یک قرارداد را هر بار که روی میزتان می‌آید دوباره مطالعه کنید. در روزگار گذشته، زمانی که قراردادها تایپ می‌شدند، هر دو طرف آن را می‌خواندند و تغییرات را اضافه می‌کردند و سپس هر طرف تغییرات را تأیید می‌کرد. شما می‌توانستید به سرعت قرارداد را بخوانید و به سرعت هر تغییری را که انجام داده‌اید یا پذیرفته‌اید، مرور کنید. امروزه با قراردادهایی که رایانه برای‌مان می‌نویسد تمایل داریم تا به رایانه رجوع کنیم، تغییرات را اِعمال و قرارداد جدیدی چاپ کنیم.

مشکل اینجاست. ممکن است که شما از امضای یک بند از قرارداد امتناع کرده باشید و طرف دیگر قبول می‌کند که آن را تغییر دهید و می‌گوید قرارداد اصلاح شده‌ای برای امضای شما ارسال می‌کنند. وقتی که روی میز شما می‌رسد، به علت گرفتاری‌تان، به سرعت آن را مرور می‌کنید تا ببینید که آیا آن‌ها تغییرات درخواستی شما را انجام داده‌اند یا نه و سپس آخرین صفحه را می‌آورید و آن را امضا می‌کنید. متأسفانه، از آنجا که کل قرارداد را نخواندید، متوجه نشدید که آن‌ها یک چیز دیگر را هم تغییر داده‌اند. شاید آنچه تغییر یافته است، چیزی آشکار مانند تغییر «کارخانه‌ی مبدأ تولید» به «محل پروژه‌ی مبدأ تولید» باشد. یا ممکن است تغییری بسیار جزیی در جمله‌بندی باشد که اهمیت آن را تا چند سال بعد؛ یعنی هنگام بروز مشکل، متوجه نمی‌شوید. بله، من با شما موافق هستم ـ شما دعوای حقوقی دارید مبنی بر این که طرف مقابل شما را فریب داده است ـ اما چرا خود را گرفتار چنان مشکلی کردید؟ متوجه باشید که اگر آن را تا چند سال بعد کشف نکنید، ممکن است حتی به خاطر نیاورید که با چه چیزی

موافقت کردید و فقط می‌توانید فرض کنید که اگر آن را امضا کرده‌اید، لابد با آن موافق بوده‌اید. در این روزگار با تهیه شدن قراردادها به وسیله‌ی رایانه، لازم است کل قرارداد را بخوانید: تمام و کمال و هر بار که روی میز شما برای امضا شدن قرار می‌گیرد.

حرکت راهبردی متقابل. اگر طرف مقابل برای نوشتن قرارداد پیشدستی می‌کند، من به آن شخص خواهم گفت، «خوب، لازم است که این نکته را مکتوب کنیم. اما اجازه دهید هزینه‌ی زیادی برای این کار متقبل نشویم. من وکیل دائمی دارم، بنابراین، برای هیچ یک از ما هزینه‌ای نخواهد داشت تا بگویم وکیل من این کار را انجام دهد.» حتی اگر مجبور بودم پولی برای انجام دادن آن به وکیل بپردازم، هنوز تصور می‌کنم بهتر است که خودم قرارداد را بنویسم.

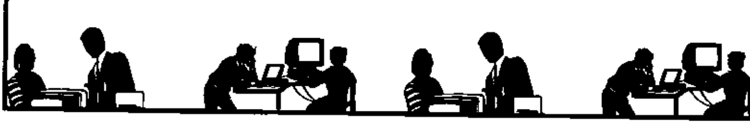
نکات مهم برای به خاطر سپردن

- امتیاز بسیار بزرگی به طرفی که قرارداد را می‌نویسد تعلق می‌گیرد؛ زیرا، زمانی که شروع به نوشتن قرارداد می‌کنید، شما به چیزهایی فکر می‌کنید که به هنگام مذاکره‌ی شفاهی، به آن‌ها فکر نمی‌کردید. اگر شما قرارداد را می‌نویسید، می‌توانید آن نکات را به نفع خود بنویسید. زمانی که طرف مقابل قرارداد را بررسی می‌کند، آن‌ها همه‌ی انرژی خود را صرف تلاش برای مذاکره‌ی مجدد آن موارد با شما می‌کنند.
- هنگام مذاکره، نکته‌برداری کنید و کنار نکاتی که می‌خواهید در قرارداد نهایی گنجانده شوند، علامت بگذارید. تا باعث یادآوری شما شود. شما نیز بی‌تمایل نخواهید بود تا آن‌ها را بگنجانید؛ زیرا، مطمئن خواهید بود که آن نکته را طی مذاکرات پوشش داده‌اید.

- اگر به صورت گروهی در حال مذاکره‌اید، اجازه دهید اعضای گروه یادداشت‌های شما را مرور کنند. زمانی که برای بستن قرارداد اشتیاق دارید، ممکن است فرض کرده باشید که دیگری با چیزی موافقت کرده است در حالی که این چنین نبوده است.
- قبل از امضای قرارداد، باید نسخه‌ی کنونی را به‌طور کامل بخوانید. طرف دیگر ممکن است چیزی را در قرارداد تغییر داده باشد، به این امید که شما متوجه آن نخواهید شد.

بخش پنجم

چرا پول آن‌قدر که فکر می‌کنید مهم نیست؟



فصل ۲۳: خریداران می‌خواهند بیشتر بپردازند، نه کمتر

بعد از گذشت دو دهه از آموزش فروشندگان، متقاعد شده‌ام که قیمت بیشتر از آنچه که روی کسانی که به آن‌ها محصولات فروخته می‌شود تأثیر بگذارد، باعث نگرانی فروشندگان می‌شود. من حتی پا را فراتر می‌گذارم و می‌گویم که تصور می‌کنم مشتریانی که ممکن است از شما بخواهند قیمت خود را کاهش دهید، به‌طور مخفیانه می‌خواهند برای محصول شما بیشتر بپردازند. خواهش می‌کنم قبل از این‌که این مطلب را به عنوان چیزی خنده‌آور رد کنید، خوب به من گوش کنید. ابتدا، آن تفکر غیرمتعارف مربوط به عقیده‌ی شخصی است. چیزی که شما فکر می‌کنید پول شایان توجهی است، ممکن است به نظر خریداران ارزان باشد. وقتی ابتدای دهه‌ی سوم زندگی‌ام بودم، مدیر کالاها در فروشگاه مونتگومری در بیکرزفیلد کالیفرنیا بودم. اگرچه بیکرزفیلد شهری بزرگ نبود، اما فروشگاه رتبه‌ی سیزدهم در حجم فروش در زنجیره‌ای از بیش از ششصد فروشگاه داشت. چرا عملکرد خوبی داشت؟ به عقیده‌ی من، به این علت بود که دفتر مرکزی به ما اجازه داده بود تا براساس احتیاجات مردم محلی بفروشیم. برای مثال، ما فروش بسیار وسیعی در زمینه‌ی دستگاه‌های خنک‌کننده و تهویه‌ی خانگی به علت وجود تابستان‌های بسیار گرم داشتیم. صد درجه‌ی فارنهایت در شب‌های تابستان در بیکرزفیلد بسیار عادی به‌شمار می‌رود. آن روزها یک خانه‌ی کارگری متوسط در آن شهر حدود سی هزار دلار قیمت داشت و سیستم‌های

خنک‌کننده و تهویه‌ای که ما در این خانه‌ها نصب می‌کردیم، بین ده تا دوازده هزار دلار بود.

برای من بسیار سخت بود تا فروشندگان جدید را به فروش در آن واحد ترغیب کنم؛ زیرا، آن‌ها مقاومتی واقعی به فروش چیزی داشتند که بیش از آن چیزی می‌ارزد که در کل یک سال به دست آورده بودند. آن‌ها به سادگی باور نمی‌کردند که شخصی با دوازده هزار دلار هزینه، یک دستگاه تهویه و خنک‌کننده را در خانه‌ای سی‌هزار دلاری نصب کند. مشتریان مایل به خرید بودند، آن‌چنان‌که حجم فروش بسیار بالای ما نشان می‌داد، اما فروشندگان از این تصمیم‌گیری‌ها حمایت نمی‌کردند؛ زیرا، به تصور آن‌ها، این وسایل بسیار گران بودند.

با این حال، اگر می‌توانستم فروشنده‌ی جدیدی را به جایی ببرم که پس از کسب درآمد زیاد با خرج کردن پول‌های کلان سیستم تهویه در خانه‌اش نصب کند، ناگهان فروشنده‌ی دیگر فکر نمی‌کرد که فروش آن‌ها غیرعادی باشد، و بالطبع او اعتراض به قیمت را از ذهن خود پاک می‌کرد، گویی که وجود نداشته است.

دلالان مبتدی بورس هم چنین مشکلی دارند. برای آن‌ها خیلی سخت است که از مشتری بخواهند تا صدهزار دلار سرمایه‌گذاری کند، آن هم زمانی که آن‌ها نمی‌دانند پول نهارشان از کجا می‌آید. وقتی که ثروتمند می‌شوند، فروش آن‌ها به طور چشمگیری افزایش می‌یابد. من معتقدم که قیمت بیش از آن‌که باعث نگرانی خریداران شود، برای فروشندگان نگران‌کننده است.

یکی از مشتریان من، طراح و تأمین‌کننده‌ی منابع کمکی و دیداری نقطه‌ی خرید است. (نقطه‌ی خرید به معنای هر چیزی است که باعث فروش کالا می‌شود، آن هم زمانی که مشتری آن را می‌بیند. می‌تواند بسته‌بندی و یا یک صفحه‌ی تلویزیون در نمایشگاه فروش خودرو باشد که نشان‌دهنده‌ی موارد اضافه‌ی موجود در مدل‌های خودرو است.) او به من

گفت که اگر سه محصول روی قفسه در یک فروشگاه باشند ـ فرض کنیم سه عدد توستر ـ و مشخصات هر یک نیز توضیح داده شده باشد، مشتری در اغلب موارد گران‌قیمت‌ترین را انتخاب می‌کند، مگر آن‌که فروشنده‌ای آن‌ها را در انتخاب‌شان کمک کند. زمانی که چنین اتفاقی می‌افتد، فروشنده که به‌طور معمول حقوق پایینی می‌گیرد، نمی‌تواند انتخاب گران‌قیمتی داشته باشد و تصمیم می‌گیرد که با صحبت کردن، مشتری را به سمت ارزان‌ترین توستر یا توستری با قیمت میانی سوق دهد.

مهم‌ترین عنصر در نقطه‌ی خرید توضیحات ارائه شده روی جعبه است. دومین و مهم‌ترین عنصر، محیط عمومی فروشگاه است. جعبه باید دلیلی به مشتریان برای هزینه‌ی بیشتر بدهد. محیط فروشگاه باید آن‌ها را متقاعد کند که هیچ جای دیگری نمی‌توانند آن را ارزان‌تر بخرند. اگر شما بتوانید از عهده‌ی این دو مورد برآیید، تصور می‌کنم خرج کردن پول کاری است که امریکایی‌ها به نحو احسن انجام می‌دهند. ما شش هزار میلیارد دلار در سال در این کشور خرج می‌کنیم، و اگر می‌توانستیم به فروشگاهی برویم و فروشنده‌ای را پیدا کنیم که همه چیز را درباره‌ی کالا می‌دانست، ممکن بود هفت هزار میلیارد دلار در سال خرج کنیم. این زمانی است که دلارهای خودمان را که به زحمت به دست آورده‌ایم، پس از کسر مالیات خرج می‌کنیم. اگر شما از نماینده‌ی خرید شرکتی تقاضا کنید که پول شرکت را خرج کند چطور؟ فقط یک چیز بهتر از خرج کردن پول خودتان است و آن هم خرج کردن پول شرکت است. اگر آن کافی نبود، به خاطر داشته باشید که هزینه‌های شرکت به خاطر مالیات کسر می‌شوند، پس عمو سام ممکن است چهل درصد از صورتحساب را به‌عنوان مالیات اخذ کند.

بنابراین، اعتقاد دارم که ما در تمام این سال‌ها اشتباه تصور می‌کرده‌ایم. وقتی که سعی داریم چیزی را به کسی بفروشیم، او

نمی‌خواهد کمتر بپردازد، بلکه می‌خواهد بیشتر بپردازد. با این حال، شما به‌طور حتم، مجبور خواهید بود دو کار را انجام دهید:

۱. شما باید به او دلیلی برای بیشتر هزینه کردن ارائه کنید.
۲. شما باید او را متقاعد کنید که نمی‌تواند خرید بهتری نسبت به چیزی که شما به او پیشنهاد می‌دهید، داشته باشد.

آن نکته‌ی دوم؛ یعنی، متقاعد کردن خریدار به این که نمی‌تواند خرید بهتری داشته باشد، تمام چیزی است که فنون مذاکرات تجاری به آن می‌پردازد. هر چیزی که من آموزش می‌دهم به نحوی طراحی شده است تا طرف دیگر را متقاعد سازم که او در مذاکرات پیروز شده است و نمی‌توانست عملکردی بهتر از این داشته باشد. بیایید روراست باشیم، آیا پولی که برای چیزی می‌پردازید به‌راستی اهمیت دارد؟ اگر قصد دارید خودروی جدیدی بخرید، آیا مهم است که بیست هزار دلار یا بیست و یک هزار دلار بپردازید؟ درواقع نه، به علت این‌که شما به زودی قیمتی را که برای آن پرداختید، فراموش خواهید کرد و افزایش جزیی در پرداخت‌ها بر نحوه‌ی زندگی شما تأثیری نخواهد داشت. چیزی که خیلی مهم است، این احساس است که شما بهترین خرید ممکن را انجام داده‌اید. شما نمی‌خواهید به همکارانتان بگویید: «من خریدی استثنایی داشتم. قیمت را تا بیست و یک هزار دلار پایین آوردم.» و بشنوید که کسی می‌گوید، «چقدر دادی؟ دوست من یکی از آن‌ها را به قیمت فقط بیست هزار دلار خرید. باید به بازار خودروی مین‌استریت می‌رفتی.» این چیزی است که باعث ناراحتی می‌شود؛ این احساس که بهترین خرید را نکرده‌اید.

اعتراضی که هر فروشنده‌ای اغلب موارد می‌شنود اعتراض به قیمت است. «ما خیلی دوست داریم با شما کار کنیم، ولی قیمت شما بسیار بالاست.» اجازه دهید چیزی درباره‌ی آن به شما بگویم که هیچ ربطی به قیمت شما ندارد.

شما می‌توانید از طریق هیأت مدیره قیمت خود را بیست درصد کاهش دهید و هنوز هم صدای اعتراض آن‌ها را بشنوید.

من فروشندگانی را در بزرگ‌ترین کارخانه‌ی تولیدکننده‌ی چمن‌زن در دنیا آموزش می‌دادم. شاید شما یکی از محصولات آن‌ها را خریده باشید؛ زیرا، آن‌ها اغلب چمن‌زن‌هایی را تولید می‌کنند که دارای برچسب مخصوصی هستند که فروشگاه‌های تخفیف‌دهنده می‌فروشند. هیچ کس نمی‌تواند هزینه‌ی تولید خود در زمینه‌ی تولید چمن‌زن را به نسبت آن‌ها کاهش دهد. آن‌ها به حدی هزینه‌های خود را کاهش داده‌اند که اگر شما یکی از چمن‌زن‌های آن‌ها را در فروشگاه هوم دپو بخرید و به کارگری برای حمل آن، دو دلار انعام بدهید، آن کارگر بیش از سود کارخانه، به دست آورده است. این امر نشان می‌دهد که چقدر حاشیه‌ی سود آن‌ها پایین است. با این حال، وقتی که از آن‌ها خواستم اعتراض شماره‌ی یک خریداران را بگویند، حدس بزنید به من چه گفتند؟ صحیح است. «قیمت‌های شما بسیار بالاست.»

شما آن اعتراض را همیشه می‌شنوید؛ زیرا، افرادی که شما به آن‌ها می‌فروشید هم مهارت‌های مذاکره‌ای را مطالعه می‌کنند. آن‌ها به همایش‌های انجمن خود می‌روند، در رستوران‌ها می‌نشینند و چنین چیزهایی می‌گویند: «می‌خواهی فروشندگان را سر کار بگذاری؟ فقط به آن‌ها اجازه بده تمام توضیحات خود را ارائه دهند، اجازه بده هر چقدر می‌خواهند وقت صرف کنند، سپس وقتی که به شما می‌گویند چقدر می‌ارزد، به پشتی صندلی خود تکیه بده، پاهای خود را روی میز بگذار و بگو که من دوست دارم با شما کار کنم، اما قیمت‌های شما بسیار بالاست. بعد، وقتی که آن‌ها با دستپاچگی نمی‌توانند صحیح حرف بزنند و نمی‌دانند چه بگویند، سعی کنید نخندید.»

به جای این‌که اجازه دهید چنین چیزی عرق شما را دربیاورید، این چنین تلقی کنید که مذاکره یک بازی است. ابتدا، شما باید قوانین بازی را

فرا بگیرید. سپس، باید تمرین، تمرین، تمرین و باز هم تمرین کنید تا این‌که مهارت لازم را به دست بیاورید. بعد، بروید و با تمام توان خود، آن بازی را انجام دهید. مذاکره کردن بازی بسیار مفرحی است، اگر بدانید که چه می‌کنید و اعتماد به نفس برای اجرای با قدرت آن را داشته باشید.

دفعه‌ی بعد که سعی دارید کسی را تشویق به پول خرج کردن کنید، به خاطر داشته باشید که آن‌ها می‌خواهند پول بیشتری به شما بپردازند، نه کمتر. تمام کاری که مجبورید انجام دهید این است که دلیلی بتراشید و آن‌ها را متقاعد کنید که هیچ راهی جز یک خرید بهتر وجود ندارد.

فصل ۲۴: چیزهایی که از پول مهم‌ترند

گزارشگری از فضانورد نیل آرمسترانگ درخواست کرد تا هنگام نزدیک شدن آپولو۱۱ به ماه، افکارش را به‌سادگی بیان کند. او گفت: «فکر می‌کنید چه احساسی خواهید داشت اگر می‌دانستید که شما در رأس فهرست قراردادی دولتی برای تولید دو میلیون قطعه قرار داشتید؟» حرف پر مغزی بود، اما او داشت درک نادرستی را تکرار می‌کرد مبنی بر این‌که دولت باید با هر کسی که پایین‌ترین قیمت را پیشنهاد می‌دهد معامله کند. البته چنین چیزی درست نیست، اما شگفت‌انگیز است که بدانید افراد زیادی به آن اعتقاد دارند. من همیشه در سمینارهای رموز مذاکرات موفقیت‌آمیز خود می‌شنوم: «چه می‌توانیم بکنیم وقتی که با دولت معامله می‌کنیم؟ آن‌ها مجبورند پایین‌ترین پیشنهاد را قبول کنند.»

در یکی از سفرهایم کنار یکی از مأموران خرید پنتاگون نشسته بودم و به سواحل شرقی می‌رفتیم. این مسأله را با او مطرح کردم: «همیشه می‌شنویم که دولت مجبور است از کسی خرید کند که پایین‌ترین قیمت را پیشنهاد داده است. آیا به‌راستی چنین چیزی صحیح است؟»

او پاسخ داد: «نه، به هیچ وجه. اگر چنین چیزی صحت داشت، ما با مشکل روبه‌رو می‌شدیم. در رأس فهرست موارد مهم، قیمت برای ما جایی ندارد. ما به تجربه‌ی شرکت، تجارب کارمندانش و گروه مدیریتی محول شده به پروژه‌ی محصول و توانایی آن‌ها برای انجام دادن به موقع کار، بیشتر اهمیت می‌دهیم. قوانین می‌گویند که ما باید از

پیشنهاددهنده‌ی پایین‌ترین قیمتی که احساس می‌کنیم قادر به پوشش دادن الزامات فنی ماست، خرید کنیم. اگر بدانیم که تأمین‌کننده‌ای برای ما بهترین است، به‌طور قطع او را انتخاب می‌کنیم.»

بنابراین، حتی در ارتباط با دولت مرکزی، قیمت نقش کمتری دارد. اگر با شرکتی معامله می‌کنید که الزامات قانونی برای صدور درخواست درخصوص پیشنهادات ندارد، آن شرکت در رأس فهرست جایی ندارد. فقط برای سرگرمی، فهرست زیر را در خصوص چیزهایی که برای خریداران مهم‌تر از قیمت است، مرور کنید.

- **متقاعد شدن**: در این زمینه که آن‌ها خریدشان را مطابق قیمت پیشنهادی شما انجام می‌دهند.
- **کیفیت محصول یا خدمت:** فروشندگان اغلب به من می‌گویند که محصولی که می‌فروشند، محصول رایجی شده است. به من می‌گویند که خریداران آن‌ها اهمیت نمی‌دهند که از چه کسی می‌خرند. آن‌ها فقط پایین‌ترین قیمت را می‌خواهند، و این حرف بی‌ربطی است. آیا شما چیزی را فقط براساس قیمت می‌خرید؟ اگر فرض کنیم که تنها چیزی که در مورد میخ می‌دانید این باشد که آن ارزان‌ترین میخ در تمام دنیاست، آیا به مغازه‌ی فروش ابزار می‌روید تا فقط میخ بخرید؟ البته که نه.

اگر چنین چیزی صحت داشت که خریداران فقط کم‌قیمت‌ترین محصول یا خدمت را بخرند، نود درصد فروشندگان از بازار حذف می‌شدند. اگر این مطلب صحت داشت، فقط شرکتی می‌توانست در بازار حضور داشته باشد که پایین‌ترین قیمت را پیشنهاد می‌داد، و این قضاوت درستی است. متوجه باشید که برای خریدار این یک راهبرد مذاکره‌ای استراتژیک است تا شما را متقاعد سازد که او به محصول شما به چشم یک

محصول معمولی در بازار نگاه می‌کند. اغلب آن چیزی که به‌واقع حس می‌کند، نیست.

- **شرایطی که شما پیشنهاد می‌دهید:** بسیاری از شرکت‌های بزرگ پول بیشتری از تأمین مالی محصول خود نسبت به آن چیزی که از محل فروش محصول سود می‌کنند، به دست می‌آورند. به‌تازگی خودروی بسیار جدیدی از طریق لیزینگ خریدم و متقاعد شدم که تولید خودرو قسمت کوچکی از فعالیتی بود که این شرکت انجام می‌داد. پول واقعی در تأمین مالی لیزینگ یا خرید بود.
- **زمان تحویلی که شما پیشنهاد می‌دهید:** آیا می‌توانید وقتی که خریداران به آن کالا احتیاج دارند، آن کالا را برای‌شان تأمین کنید و آن‌ها بتوانند روی شما در استمرار این کار حساب کنند؟ آیا شما سیستم تحویل درست و به‌موقعی به آن‌ها پیشنهاد می‌دهید؟ آیا مایلید اجازه دهید که آن‌ها محصول را انبار کنند و فقط در زمان استفاده، پول کالا را بگیرید؟
- **تجربه‌ای که شما در ارائه‌ی محصول یا خدمت دارید:** آیا شما با نوع شرکت آن‌ها و نحوه‌ی تجارت‌شان آشنایی دارید؟ آیا با آن نوع ارتباط احساس راحتی می‌کنید؟
- **تضمین ارائه شده و چگونگی اجرای آن توسط شما:** یک بار چند صد دلار برای پرداخت قیمت محصولی از فروشگاهی به نام شارپر ایمیج پرداخت کردم. بعد از چند ماه، قطعه‌ای از آن شکست. شماره‌ی آن‌ها را گرفتم تا ببینم که آیا این مشکل را حل می‌کنند. بعد از این‌که حرف‌هایم را شنیدند و متوجه شدند که مشکل چیست، به من گفته شد: «اگر آدرستان را بدهید، به‌سرعت قطعه‌ی جایگزین را از طریق پست برای‌تان ارسال خواهم کرد.» من گفتم: «احتیاج ندارید بدانید کی و کجا آن را

خریده‌ام؟ مطمئن نیستم که بتوانم رسید آن را پیدا کنم.» گفته شد: «نیازی نیست. فقط می‌خواهم مطمئن شوم که آیا شما از چیزی که خریده‌اید رضایت دارید؟» وقتی که یک شرکت از کالایی که می‌فروشد تا آن حد حمایت می‌کند، آیا من باید نگران این باشم که آیا آن‌ها پایین‌ترین قیمت را پیشنهاد می‌دهند یا نه؟ البته که نه.

- **امتیازی همچون عودت کالا:** آیا اگر کالا فروش نرفت، آن را پس خواهید گرفت؟ آیا شما موجودی انبار آن‌ها را به صورت خودکار فهرست خواهید کرد؟
- **ایجاد کردن یک شراکت و همکاری عملی با شما و شرکت شما:** ارتباط خصومت‌آمیز قدیمی بین تأمین‌کننده و مشتریان در حال از بین رفتن است؛ چون، شرکت‌های باهوش متوجه ارزش گسترش یک شرکت دوطرفه‌ی سودمند با تأمین‌کنندگان خود هستند.
- **اعتبار:** یک خط اعتباری با شرکت شما ممکن است بسیار مهم‌تر از قیمت باشد، به‌ویژه برای شرکتی تازه‌کار یا در صنعتی که پول نقد به صورت دوره‌ای موجود است. شما می‌توانید طی ماه‌های غیرمولد سیاست‌های انقباضی اختیار کنید.
- **کارمندان شما:** زمانی که قرارداد لازم می‌دارد که چیزی ساخته شود (هوافضا، ساختمان) یا یک خدمتی ارائه شود (حقوقی، بازرسی یا کار حسابداری، خدمات رایانه‌ای)، سایر عوامل از قیمت مهم‌ترند:
  ۱. تجربه‌ی کارگرانی که شما برای کار منصوب خواهید کرد.
  ۲. سطح مدیریتی که شما برای کارهای خارج از کشور منصوب خواهید کرد.
- **قابلیت و تمایل برای ساختن محصول:** خود براساس سفارش مشتری و بسته‌بندی براساس نیازهای آن‌ها.

- **احترامی که برای آن‌ها قایـل هـستید:** بـسیاری از اوقـات یـک شرکت، از تأمین‌کننده‌ی بزرگی رو می‌گرداند و به تأمین‌کننده‌ی کوچک‌تری رجوع می‌کند؛ چـرا کـه آن‌هـا مـی‌خواهنـد قـسمت بزرگی از تجارت دوطـرف تـأمین‌کننـده باشـند. آن‌هـا احـساس می‌کنند که این مورد به آن‌ها قدرت بیشتری می‌دهد.
- **فراغ خاطر:** شرکت ای‌تی‌اندتی (AT&T) امور مربوط بـه تلفـن شرکت مرا در دست دارند، اگرچه آن‌هـا گـران‌تـر از اسـپرینت و ام‌سی‌آی (MCI) هستند و هرگز خلاف این را وانمود نکـرده‌انـد. من با آن‌ها کار می‌کنم؛ زیرا، خدمات آن‌هـا در سـالیان متمـادی ساده و بدون مشکل بوده است. مـن کارهـای مهـم‌تـری دارم تـا این‌که با تغییر دادن این شـرکت، چنـد پنـی بـرای هـر مکالمـه صرفه‌جویی کنم.
- **قابلیت اعتماد:** آیا می‌توانند اعتماد کنند که کیفیـت محـصول و خدمت شما در سطحی بالا باقی خواهد ماند؟

به طور خلاصه، اجازه دهید به شما گوشزد کنم که قیمت آن‌چنان که شما فکر می‌کنید اهمیت دارد، مهم نیست. فقط به این دلیل که شما یک فروشنده هستید، می‌توانید نتیجه‌گیری کنید که مشکل قیمت را وخیم‌تر می‌کنید. خریدار ممکن است در خصوص قیمت از کاه کوه بسازد؛ زیرا، او تصور می‌کند که خرید بهتری خواهد داشت، اگـر چنـان کـاری را انجـام دهد. اما وسوسه نشوید که این مطلب مهم‌ترین ذهنیت اوسـت؛ داسـتان چیز دیگری است.

فصل ۲۵: دریافتن این مطلب که خریدار چقدر هزینه خواهد کرد

در دو فصل قبل، به این نکته اشاره کردم که هنگام فروش کالایی، پول مهم‌ترین چیز نیست. حالا بیایید نگاهی به برخی از شیوه‌هایی بیندازیم که به‌واسطه‌ی آن ها متوجه بالاترین حد قیمت خریدار می‌شویم. زمانی که چیزی می‌فروشید، محدوده‌ی مذاکراتی خریدار از قیمت مطلوب (قیمتی که خریدار امیدوار است شما به آن‌ها بفروشید) است تا قیمت دست بالا (بالاترین قیمتی که خریدار مایل است بپردازد.) چطور می‌توانیم متوجه قیمت دست بالای خریدار شویم؟

بیایید به برخی از شیوه‌هایی بپردازیم که می‌توانید از آن‌ها استفاده کنید تا متوجه شوید که خریدار چقدر می‌خواهد بپردازد. فرض کنیم شما سوییچ‌هایی به تولیدکنندگان رایانه می‌فروشید. در اینجا شما می‌توانید از شیوه‌هایی استفاده کنید:

- **با فرض کردن چیزی که مافوق شما ممکن است بخواهد انجام دهد، سقف پیشنهادشان را بالا ببرید.** شاید آن‌ها اکنون سوییچ‌های مشابه را با قیمت یک و نیم دلار می‌خرند و شما دارید دو دلار تقاضا می‌کنید. ممکن است بگویید: «هر دوی ما توافق داریم که به محصول باکیفیت‌تری دست یافته‌ایم. اگر من بتوانم رییسم را تا رقم یک دلار و هفتاد و پنج سنت پایین

بیاورم، آیا مشکل شما حل خواهد شد؟» اگرچه این مورد مشروط به نظر مافوق است، به این معنا نیست که شما مجبورید قیمت فروش را یک دلار و هفتاد و پنج سنت بگذارید. با این حال، اگر او بپذیرد که این قیمت عملی است، شما محدوده‌ی مذاکراتی او را به این قیمت افزایش داده‌اید تا این که فقط بیست و پنج سنت به جای پنجاه سنت فاصله داشته باشید.

- **با پیشنهاد یک نسخه‌ی مبسوط، استانداردهای کیفیتی مذاکرات را تعیین کنید.** «ما می‌توانیم تا یک و نیم دلار پایین بیاییم، اگر اتصالات برای‌تان اهمیتی نداشته باشد. خوب است؟» به این ترتیب، شما آن‌ها را مجبور می‌کنید که اعتراف کنند که قیمت تنها نگرانی آن‌ها نیست، بلکه به کیفیت نیز اهمیت می‌دهند.
- **با پیشنهاد دادن نسخه‌ای با کیفیت‌تر بیشترین قیمتی را که می‌توانند تقبل کنند مشخص کنید.** «ما می‌توانیم مشخصه‌ی بسیار جالبی به سوییچ اضافه کنیم، اما این مشخصه قیمت سوییچ را در محدوده‌ی دو و نیم دلار قرار خواهد داد.» اگر خریدار علاقه‌ای به آن مشخصه نشان دهد، شما درمی‌یابید که او می‌تواند بیشتر بپردازد. اگر او بگوید: «اهمیتی نمی‌دهم اگر آن را با سنگ الماس بپوشانند. ما نمی‌توانیم بیش از یک دلار و هفتاد و پنج سنت بپردازیم.» آن وقت شما متوجه می‌شوید که جا دادن محصول در محدوده‌ی قیمتی مسأله‌ای حیاتی است.
- **احتمال این که تأمین‌کننده‌ی کالا باشید را از بین ببرید.** این مورد خریدار را خلع سلاح می‌کند و باعث می‌شود تا او اطلاعاتی را آشکار کند که اگر فکر می‌کرد شما هنوز در بازی هستید این کار را نمی‌کرد. شما می‌گویید: «جین، ما خیلی دوست داریم با شما کار کنیم، اما این قلم در محدوده‌ی کاری ما نیست. اجازه بده بعد در مورد چیز دیگری جلسه بگذاریم.» با

خلع سلاح کردن جین به این روش، پس از مدت کوتاهی می‌توانید بگویید، «متأسفم که در سوییچ‌ها نتوانستیم با شما همکاری کنیم، اما بین خودمان باشد، در عمل فکر می‌کنید آن‌ها را با چه قیمتی می‌توانید بخرید؟» او ممکن است به راحتی بگوید، به نظر من یک و نیم دلار قیمت دست پایین (مطلوب) ماست، اما فکر کنم که بتوانم طرف مقابل را مجبور کنم تا یک دلار و هشتاد سنت پایین بیاید.»

بنابراین، خریدار یک قیمت مطلوب و یک قیمت دست بالا دارد. با وارد شدن در مذاکرات، شما نخواهید دانست قیمت دست بالای او چیست؛ زیرا، او روی قیمت مطلوب خود تمرکز خواهد کرد. اما با استفاده از این شیوه‌ها، شما می‌توانید قیمت دست بالای او را کشف کنید.

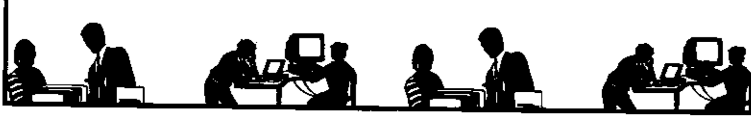
آن‌چنان که از تمام مواردی که در این بخش ذکر کرده‌ایم متوجه می‌شوید، موارد بسیاری درباره‌ی موضوع قیمت می‌توان ذکر کرد.

نکات مهم برای به خاطر سپردن

- وضعیت قیمت را با فرض این‌که قیمت مهم‌ترین چیز در ذهن خریدار است، بدتر نکنید.
- در دام این طرز تفکر گرفتار نشوید که چیزی که شما می‌فروشید محصولی عادی و رایج است. آن راهبرد مذاکره‌ای است که خریدار روی شما استفاده می‌کند. مجبور نیستید برای حفظ معامله، محصول خود را به قیمتی پایین‌تر از سایر رقبا بفروشید.

بخش ششم

رموز پایان دادن به مذاکرات فروش



فصل ۲۶: چهار مرحله‌ی فروش

اولین کاری که یک نهایی‌کننده‌ی مسلط به فنون مذاکرات تجاری متوجه می‌شود این است که شیوه‌های نهایی کردن فقط یک کار می‌کنند: آن‌ها به تصمیم‌گیری خریدار بیش از آنچه در حالت عادی جریان دارد، سرعت می‌بخشند. این مزیت عمده‌ای است؛ زیرا، هرچه سریع‌تر بتوانید شخصی را مجبور به تصمیم‌گیری کنید، اقبال شما برای به دست آوردن آنچه که می‌خواهید بیشتر است. هرچه شما زمان بیشتری به یک شخص برای تصمیم‌گیری بدهید، بخت کمتری برای به دست آوردن آنچه که می‌خواهید، دارید.

برخی از فروشندگان در سمینارهای رایج آموزش فروش، شرکت کرده‌اند. شما با فلسفه‌ی «همیشه شما تمام‌کننده باشید» آشنایی دارید. بنابراین، آن‌ها از زمانی که به خریدار نزدیک می‌شوند قصد نهایی کردن دارند. این خیلی زود است. برخی دیگر فقط زمانی از شیوه‌های نهایی کردن استفاده می‌کنند که متوجه می‌شوند خریدار قصد ندارد به آن‌ها پاسخ مثبت بدهد. آن هم خیلی دیر است، مگر این‌که شما بدانید که مجبور کردن مشتری به تصمیم‌گیری سریع‌تر، تنها کاری است که شیوه‌های نهایی‌کننده برای شما انجام می‌دهند. شما نهایی‌کننده‌ی مسلط به فنون مذاکرات تجاری نخواهید بود؛ چرا که زمان‌بندی شما بی‌موقع است.

نهایی‌کنندگان مسلط به فنون مذاکرات می‌دانند که چهار مرحله برای فروش وجود دارد:

۱. **پیدا کردن مشتری احتمالی:** پیدا کردن افرادی که واجد یک نیاز یا خواستار محصول یا خدمت شما باشند.

۲. **احراز صلاحیت:** یافتن افرادی که می‌توانند از عهده‌ی خرید محصول یا خدمت شما برآیند. فروختن، یک تجارت است، نه مسأله‌ای دینی یا خدمتی اجتماعی. شما نمی‌توانید متقبل صرف زمان برای مذاکره با اشخاصی شوید که نمی‌توانند از عهده‌ی خریدن متاع پیشنهادی شما برآیند.

۳. **ایجاد نیاز:** استفاده از ترفندهایی تا افراد محصول یا خدمت شما را بیش از هر کس دیگری خواستار باشند و مهم‌تر این‌که، خواستار معامله کردن با شما، بیش از دیگران باشند. این قدمی بسیار ضروری است. اگر شما قبل از این‌که ایجاد نیاز کرده باشید، مراحل خرید را نهایی کنید، به سادگی در تلاش هستید تا خریدار را مجبور کنید که چیزی را بخرد که هنوز آن را نمی‌خواهد. مجبور کردن او به خرید چیزی که هنوز نمی‌خواهد، کار بسیار سختی است و به این معناست که شما مجبور خواهید بود قیمت خود را کاهش دهید تا محصول خود را بفروشید. این امر هیچ وقت باعث رضایت مشتری نمی‌شود بلکه این تلقی را در ذهن مشتری ایجاد می‌کند که با حقه یا تحت فشار مجبور به خرید شده است.

۴. **نهایی کردن؛ به دست آوردن تصمیم خریدار:** اگر شما همیشه از چهار مرحله‌ی ذکر شده آگاه باشید ـ پیدا کردن مشتری احتمالی، احراز صلاحیت خریدار، ایجاد نیاز در مشتری و نهایی کردن فروش برای تصمیم‌گیری مشتری ـ شما نهایی‌کننده‌ی قدرتمندی خواهید بود؛ زیرا، زمان‌بندی صحیح در نهایی کردن، باعث قدرت شما می‌شود.

فصل ۲۷: ۲۴ روش تصمیم‌گیری مشتری با استفاده از فنون مذاکرات تجاری

خوب، اکنون که می‌دانید چه زمانی مراحل فروش را نهایی کنید، اجازه دهید به شما بیاموزم که چگونه با استفاده از روش‌های نهایی کردن براساس رموز مذاکرات تجاری، بتوانید این امر را نهایی کنید.

نهایی کردن به روش قایق یدک‌کش

اگر خدمت سربازی را در نیواورلئان گذرانده‌اید، بدون شک از دیدن قایق‌های یدک‌کشی که دوبه (کرجی)ها را در رود می‌سی‌سی‌پی می‌کشند، شگفت‌زده شده‌اید. قایق یدک‌کش کوچکی که بیش از سی فوت نیست، می‌تواند زنجیره‌ای از کرجی‌ها را بکشد که هر یک از آن‌ها بیش از ده هزار تن محموله دارند. وقتی که با قایق بادی خودم نزدیک بندر لس‌آنجلس قایقرانی می‌کنم با شگفتی می‌بینم که قایق یدک‌کش کوچک یک سوپر تانکر سیصد هزار تنی را به مانور دادن وا می‌دارد. راز قدرت باورنکردنی قایق یدک‌کش کوچک در چیست؟ یدک‌کش‌ران می‌داند که با اندک تلاشی می‌تواند عظیم‌ترین بارها را حرکت دهد. اگر ابتدا به ساکن او سعی کند تا با نیرو سوپرتانکر را مجبور به تغییر جهت کند، نمی‌تواند این کار را انجام دهد، هر چقدر هم که به سختی او از موتورهایش نیرو بگیرد و به آن سوپرتانکر یورش ببرد، فقط به اندازه‌ی

نیروی خودش به عقب پرتاب می‌شود. با تلاشی انـدک در هـر مرتبـه، او می‌تواند باورنکردنی‌ترین کارها را انجام دهد.

این مطلب چه ربطی به نهایی کردن فروش دارد؟ با تلاش‌های کوچـک در هر مرتبه، شما می‌توانیـد شـگفت‌انگیزتـرین کارهـا را انجـام دهیـد. بـا تلاش‌های کوچک در هر مرتبه، شما می‌توانید انعطاف‌ناپذیرترین خریداران را به اطراف حرکت دهید و آن‌ها را مجبور به خرید از خود کنید.

یک بار با استفاده از شیوه‌ی نهایی کردن با روش قایق یدک‌کـش وام دویـست و پنجـاه هـزار دلاری از یـک بانـک‌دار گـرفتم. مـن همـراه بـا سرمایه‌گذار دیگری مالک سی و سه دستگاه خانـه بـودیم و مـی‌خواسـتم سهم او را بخرم تا این‌که مالک تمام آن‌ها بشوم. بـرای ایـن کـار مجبـور بودم بانک‌دار را ترغیب کنم که وام دویست و پنجاه هـزار دلاری بـه مـن بدهد که فقط توسط رهن ثانویه‌ی ملک تضمین می‌شـد. ابتـدا، بانـک از چنین سرمایه‌گذاری پرخطری امتناع می‌کرد. سـرمایه‌گـذار دیگـر و مـن تقاضا کردیم که با معاون ریاست که فقط حرف خودش را می‌زد، ملاقـات کنیم. با این حال، ما با نرمی و ملایمت ادامه دادیم و متوجـه شـدیم کـه اگر او ما را از اتـاق بیـرون نمـی‌کـرد، بـه تـصویب شـدن وام نزدیـک‌تـر می‌شدیم. یک ساعت بعد او با پرداخت وام موافقت کرده بود، اگر ما به آن گواهی سپرده‌ی یکصد هزار دلاری تضمین را ضمیمه می‌کردیم. مـا روی خواسته‌ی خودمان بدون رویارویی با او اصرار کردیم و متوجه شـدیم کـه داریم راه‌مان را باز می‌کنیم. یک ساعت دیگر، او با پرداخت وام کـه فقـط به وسیله‌ی خود ملک تضمین شده باشد، موافقت کرد.

دفعه‌ی بعد که شما در موقعیت فروش قرار دارید و متقاعد می‌شوید که خریدار هرگز نظرش را عوض نمی‌کند، به یاد قایق یدک‌کش بیفتید که آن تانکر نفت‌کش عظیم‌الجثه را هـدایت مـی‌کـرد. خریـداران، بـه‌طـور حـتم، نظرشان را تغییر می‌دهند. فقط به علت این‌که او یـک دقیقـه پـیش، یـک ساعت پیش، یک روز پیش به شما پاسخ منفی داد، به این معنا نیست کـه

او باز هم پاسخ منفی می‌دهد اگر یک بار دیگر از او درخواست کنید. با اندک تلاشی در هر مرتبه، شما می‌توانید نظر هر کسی را تغییر دهید.

نهایی کردن فروش به روش مزرعه‌ی پرورش اسب

زمانی که من نوجوان بودم، دو سال در مدرسه‌ی عکاسی لندن تحصیل کردم. در طول تعطیلات، با عکس گرفتن از اسب‌های نژاد خالص برای پرورش‌دهندگان اسب پول بیشتری به دست می‌آوردم. این شاخه‌ی منحصر به فردی از عکاسی است؛ زیرا، پرورش‌دهندگان اسب هیچ روش عکس‌برداری را نمی‌پسندند. آن‌ها به عکسی احتیاج دارند که شبیه هر عکسی باشد که از یک اسب در محل پرورش اسب گرفته شده است، تا این‌که پرورش‌دهندگان اسب بتوانند به دقت آن را ارزیابی کنند. و آن عکسی از پهلو با پاهای عقبی است که کمی جلوتر آمده‌اند تا این‌که پرورش‌دهندگان بتوانند هر چهار پای اسب را ببینند.

کار مشکلی است که یک اسب نر نژاد خالص پیش‌بینی‌ناپذیر را به آن صورت ایستاده نگاه داشت. اگر شما اسب را جلوی دروبین ببرید و او به طرز صحیح ایستاده نباشد، می‌توانید پاهای او را تا آن حد که می‌خواهید جلو بکشید، اما او پاهایش را به نحوی که بخواهد عقب می‌گذارد تا همان‌طور که پیش از این ایستاده بود، بایستد. این همان روشی است که برخی از فروشندگان امتحان می‌کنند تا طرز فکر مشتریان خود را تغییر دهند ـ با نیرویی خشن و بدون فکر.

تنها راه تغییر دادن روشی که اسب نر در حال ایستادن بودن این بود که ذهنش را از شیوه‌ی تصمیم‌گیری قبلی‌اش، منحرف کنیم. بنابراین، من او را به اطراف مزرعه‌ی پرورش اسب می‌بردم و به نرمی با او صحبت می‌کردم تا ذهن او را از تصمیم قبلی‌اش منحرف کنم. سپس او را دوباره روبه‌روی دوربین می‌بردم و می‌دیدم که حالا چگونه می‌ایستد. اگر هنوز

به نحوی که من می‌خواستم نایستاده بود، یک بار دیگر صبورانه او را به اطراف مزرعه می‌بردم و دوباره سعی می‌کردم.

برخی از خریداران شبیه آن اسب‌های نرند. آن‌ها به شما پاسخ منفی می‌دهند، آن هم بدون هیچ دلیل خاصی، درست مثل آن اسب نر که تصمیم گرفته بود آن‌طور که می‌خواست بایستد. وقتی که این اتفاق می‌افتد، مثال اسب نر را به یاد آورید و آن‌ها را برای قدم زدن به اطراف مزرعه راهنمایی کنید. مجبورشان نکنید که نظر خود را تغییر دهند. در عوض، با گفتن یک داستان کوچک ذهن‌شان را از تصمیمی که گرفته‌اند منحرف کنید. با خود فکر کنید، «من سؤال درستی برای نهایی کردن پرسیده‌ام، اما زمان‌بندی من مناسب نبوده است. پس از این‌که شما ذهن آن‌ها را برای قدم زدن به اطراف مزرعه بردید، دوباره برای نهایی کردن فروش تلاش کنید. اگر هنوز پاسخ آن‌ها منفی است، باز هم ذهن آن‌ها را برای قدم زدن به اطراف مزرعه راهنمایی کنید. پس از این‌که ذهن آن‌ها را با گفتن یک داستان منحرف کرده‌اید، دوباره برای نهایی کردن فروش اقدام کنید.

فروشندگان متبحر می‌توانند این کار را پنج یا شش بار بدون هیچ ناامیدی، انجام دهند. فروشندگان بزرگ می‌توانند ده یا دوازده بار این کار را با مداومت انجام دهند. بنابراین، هرگز به یک پاسخ منفی به دید امتناع خریدار نگاه نکنید ـ فقط آن را علامتی بدانید که لازم است خریدار را یک بار دیگر به اطراف مزرعه برای قدم زدن راهنمایی کنید.

نهایی کردن با گفتن، «این باعث انصراف شما نمی‌شود»

این ساده‌ترین روش نهایی کردن است که قصد دارم به شما بیاموزم و شاید برای‌تان خنده‌دار باشد. فقط در صورتی می‌توانید باور کنید چقدر قدرتمند است که آن را امتحان کرده باشید.

پسر من، دوایت، زمانی که فروشنده‌ی ماشین‌های نو بود، این شیوه را به من آموخت. هر وقت که با اعتراض مشتری مواجه می‌شد، به جای تلاش برای بحث با خریدار که مشتری اشتباه می‌کند یا پیدا کردن راهی برای پرداختن به اعتراض مشتری، او یاد گرفته بود که بگوید: «اما این باعث امتناع شما از خرید امروز نمی‌شود، مگر نه؟» در ابتدا، او از گفتن چنین چیزی احساس حماقت می‌کرد؛ چرا که مطمئن بود که مشتری او را مسخره می‌کند. با این حال، او متوجه شده بود که خریداران در دفعات بسیار زیادی از اعتراض خود کوتاه می‌آمدند.

آن‌ها ممکن بود بگویند: «شما فقط ماشین قرمز رنگ دارید؟ ما سبز می‌خواستیم.»

او پاسخ می‌داد: «اما این موضوع باعث امتناع شما از انجام دادن کار امروز نمی‌شود، مگر نه؟»

و آن‌ها ممکن بود بگویند: «خوب نه، حدس می‌زنیم که این‌طور نباشد.»

به نظر غیرعادی می‌رسد، مگر نه؟ اما اگر سعی کنید، فکر می‌کنم به این نتیجه می‌رسید که خود را نکوهش کنید؛ زیرا متوجه خواهید شد که اعتراضاتی که سال‌ها باعث عصبی شدن شما می‌شدند، به‌راستی نیازی به پاسخ دادن نداشتند.

خریدار می‌گوید: «رقیب شما این محصول را با ده سنت پایین‌تر به من خواهد فروخت.»

شما می‌گویید: «اما این مسأله باعث نخواهد شد که از ما خرید نکنید، مگر نه؟»

او هم ممکن است بگوید: «خوب، حدس می‌زنم که نه، اگر خدمات شما آن‌چنان که قول دادید خوب باشد.»

علامت مشخصه‌ی نهایی‌کننده‌ی آشنا به فنون مذاکرات این است که او می‌داند که مجبور نیست هر معترضی را راضی کند. اگر شما تصمیم

بگیرید آن کار را انجام دهید، این احساس را خواهید داشت که در باشگاه تیراندازی هستید. به‌طوری که هر وقت یک هدف (اعتراض) را پایین می‌اندازید، یکی دیگر به‌طور غیرمنتظره ظاهر خواهد شد.

نهایی کردن با گفتن «شما می‌توانید از عهده‌ی آن برآیید»

شرکت توریستی که من از آن استفاده می‌کنم، با این روش مرا مجبور کرد که هفت‌هزار دلار خرج کنم. اگر این روش برای شخص مناسب و در شرایط درستی استفاده شود، تصور می‌کنم که بسیار قدرتمند باشد.

چند سال پیش، من و دخترم، جولیا، تصمیم گرفتیم که یک ماه را در افریقا بگذرانیم. سفر ما شامل صعود به کوه کلیمانجارو در تانزانیا و ملاقات کردن یک منطقه‌ی شکار حیوانات وحشی در کنیا بود. درست قبل از این‌که سفر خود را شروع کنیم، به طور اتفاقی فیلم *گوریل در مه* را دیدیم، داستان مبارزه‌ی دایان فوس برای نجات دادن گوریل‌های کوهستان در رواندا بود که تقریبا منقرض شده بودند، پس از علاقه‌مند شدن به این موضوع با نماینده‌ی شرکت مسافرتی خودم، تس ویزون، تماس گرفتم تا ببینم آیا می‌توانیم درطول مدتی که در افریقا هستیم، گوریل‌ها را هم ببینیم. او پس از بررسی کردن، چند روز بعد با من تماس گرفت. «فقط بیست و نه گوریل پشت نقره‌ای در دنیا باقی مانده‌اند.» همه‌ی آن‌ها در منطقه‌ای در افریقای مرکزی جایی که رواندا، اوگاندا و زئیر به هم دیگر می‌رسند، وجود دارند. چون تعداد آن‌ها بسیار کم است و هیچ یک از آن‌ها نیز در اسارت نیستند، غیرممکن است که بتوان آن‌ها را دید. با این حال، برادر رییس جمهور زییر خانه‌ی کوچکی در ارتفاعات بالای کوهستان دارد و می‌توانم آنجا را یک هفته قبل از کریسمس برای‌تان اجاره کنم. البته این کار هفت هزار دلار دیگر برای شما هزینه خواهد داشت.»

وقتی که قیمت را شنیدم، خشکم زد. ما طبیعت‌شناسانی نبودیم که دیدن این گوریل‌ها، آرزوی همه‌ی ما باشد. کاری که ما کرده بودیم این بود که برویم و فیلمی ببینیم و درباره‌ی آن‌ها کنجکاو شویم. من گفتم: «مطمئن نیستم که بخواهم برای دیدن گوریل‌ها هفت هزار دلار بپردازم.»

پاسخ او خیلی هوشمندانه بود. او گفت: «اوه، راجر. تو می‌خواهی و می‌توانی از عهده‌ی هزینه‌اش برآیی. به همین سادگی، انجامش بده.»

فکر کنم که این جمله یکی از بهترین جملات نهایی‌کننده‌ای بود که تاکنون شنیده بودم. البته او چاپلوسی مرا کرد؛ با این طرز تفکر که من آن‌قدر پول داشتم که هزینه کنم، اما حقیقت این بود که می‌توانستم از عهده‌ی آن برآیم و به‌طور حتم، می‌خواستم آن را انجام دهم. پس به او گفتم تا آن را رزرو کند. آن گردش بهترین قسمت سفر ما بود.

هنگام معامله با مشتریان پولدار، عبارت نهایی‌کننده‌ی «شما می‌توانید از عهده‌ی آن برآیید» را به خاطر بیاورید. خیلی مؤثر است و آن‌ها دوست دارند که تحسین شوند. و شاید از چیزی که به آن‌ها فروختید، لذت خواهند برد و هرگز احساس هدر دادن پول خود را نمی‌کنند.

نهایی کردن با روش تنها گذاشتن خریدار

زمانی که نوجوانی در انگلستان بودم، برای امرار معاش زندگی، فروشنده‌ی لوازم خانگی به‌ویژه به زنان و شوهران بودم. من یاد گرفتم که می‌توانم احتمال نهایی کردن فروش را بالا ببرم، فقط اگر آن‌ها را برای چند دقیقه تا انتهای مرحله‌ی ارائه و معرفی محصول تنها می‌گذاشتم. اگر تمام وقت کنار آن‌ها می‌ماندم، خطر از دست دادن معامله را باید می‌پذیرفتم. متوجه که هستید، هر چقدر هم که آن‌ها همدیگر را خوب می‌شناختند، باز هم نمی‌توانستند فکر همدیگر را بخوانند. آن‌ها مطمئن نبودند که آیا همسرشان قصد خرید دارد یا نه. با تنها گذاشتن آن‌ها برای

مدتی کوتاه، فرصتی برای آن‌ها برای پرسیدن این سؤال پیش می‌آمد، «نظر تو چیه عزیزم؟»

این مطلب فقط در مورد زنان و شوهران صدق نمی‌کند. شما ممکن است در حال فروختن محصولی به رییس و معاون رییس یک شرکت باشید. ممکن است ریاست شرکت مشتاق خرید باشد، اما می‌خواهد مطمئن شود که معاون ریاست نیز با او همراه است و با اشتیاق از سرمایه‌گذاری حمایت خواهد کرد یا نه. معاون ریاست ممکن است مشتاق باشد اما مطمئن نیست که آیا ریاست شرکت نیز با او مخالفت خواهد کرد یا نه. به آن‌ها زمان بدهید تا تنها باشند و مسایل را با هم حل کنند. در این صورت، نهایی کردن فروش برای شما آسان‌تر خواهد بود.

به محض این‌که هنر تنها گذاشتن آن‌ها را برای مدتی کوتاه یاد گرفتم، بسیاری از مشکلات من برای نهایی کردن فروش از بین رفتند، هر چه کالای موضوع فروش بزرگ‌تر باشد، اهمیت این هنر افزایش می‌یابد. مانند خرید ملک، چنان تصمیم بزرگی است که این روش نهایی کردن ممکن است به‌طور کلی لازم باشد.

خریداران خود را مجبور نکنید تا از شما تقاضا کنند که به آن‌ها فرصتی بدهید تا با هم گفتگو کنند. خودتان به آن‌ها زمان بدهید. فقط مطمئن شوید که آن‌ها در اتاق نهایی کردن خرید یا در ماشین شما هستند، نه نزدیک خودروی خودشان که به راحتی محل را ترک کنند. شما مجبور نیستید بگویید: «بگذارید به شما زمان بدهم تا درباره‌اش فکر کنید.» به سادگی بهانه‌ای برای تنها گذاشتن آن‌ها برای مدتی کوتاه پیدا کنید، مانند آوردن قهوه یا در پی یک برگ کاغذ بودن.

روش نهایی کردن وینس لومباردی

این روش نهایی کردن فوق‌العاده‌ای برای اقلام اضافه شده از قبیل مشخصات اضافی یا ضمانت‌های تمدید شده است. همچنین این روش

کاربرد خوبی برای بالا بردن خریداران به رأس فهرست قیمت است. زمانی که شما چیزی می‌فروشید، گاهی مقاومت روانی در ذهن خریدار به وجود می‌آید. همچنان که خریداران به نقطه‌ی اتخاذ تصمیم نزدیک می‌شوند، آن‌ها در برابر خرج کردن پول مقاومت می‌کنند. شاید، احساس گناه می‌کنند. شاید نگران‌اند که کارشان اشتباه باشد و یا این‌که بهترین خرید را نداشته‌اند. دلیل آن هر چه که باشد، تا لحظه‌ی تصمیم‌گیری، آن‌ها در تنش‌اند. سپس، به محض این‌که برای خرید تصمیم گرفتند، یک تغییر فوق‌العاده‌ای در ذهن آن‌ها به وجود می‌آید. پس از تصمیم‌گیری برای خرید، ذهن آن‌ها هر کاری را که بتواند انجام می‌دهد تا تصمیم گرفته شده را تقویت کند. این درست لحظه‌ای است که شما می‌توانید آن‌ها را ترغیب کنید تا تجهیزات مختلف را اضافه کنند یا آن‌ها را به سمت انواع گران‌تر سوق دهید.

فروشندگان خودرو به این موضوع آگاهی دارند، مگر نه؟ آن‌ها می‌دانند که اگر بتوانند خرید شما را روی هر مدل و سال ساخت یک خودرو نهایی کنند ـ حتی خودروی بدون تجهیزات ـ آن‌ها می‌توانند شما را به اتاق قرارداد ببرند و تمام تجهیزات نصب‌شدنی کوچک را به آن بیفزایند که همین امر باعث سوددهی فروش خودروست.

بنابراین، یکی از قوانین نهایی کردن با استفاده از فنون مذاکرات این است که شما مجبور نیستید، از همان ابتدا همه چیز را نهایی کنید. به محض این‌که به توافق می‌رسید، خریدار دیگر مقابل شما نیست، بلکه در کنار شماست. اکنون شما می‌توانید دوباره سعی کنید و تمام تجهیزات اضافی سودآور را به قرارداد بیفزایید.

وینس لومباردی همیشه در خصوص تلاش مجدد صحبت می‌کرد، مگر نه؟ او عاشق نشان دادن فیلم‌های کوتاه دریافت‌کننده‌های تیم گرین بی‌پاکرز بود که توپ را می‌گرفتند، ولی نمی‌توانستند آن را مال خود کنند. اما به جای آن که آن را به هر حال رها کنند، با تلاش مجدد، قبل از آن‌که

به زمین اصابت کند آن را می‌گرفتند. یا دفاع‌های دونده که روی‌شان تکل می‌شد، اما موفق می‌شدند خود را رها کنند و به نقطه‌ی مورد نظر برسانند. وینس لومباردی به بازیکنان خود می‌گفت که همه در اولین تلاش نقش دارند. آن‌ها در تیم حضوری نداشتند، اگر نمی‌دانستند چطور بازی را به خوبی انجام دهند و هر چیزی که او به آن‌ها می‌گفت را انجام می‌دادند. همه آن را انجام می‌دهند. هر تیمی در لیگ آن را انجام می‌دهد. به زعم وینس لومباردی، تفاوت بین بازیکنان خوب و بازیکنان عالی این است که بازیکنان عالی تلاش مجدد می‌کنند. زمانی که همه فکر می‌کنند بازی از دست رفته است، آن‌ها هنوز به تلاش خود ادامه می‌دهند.

شما قادر به فروش برای شرکت خود نبودید، چنانچه نمی‌دانستید چگونه بفروشید و همه‌ی آن چیزی که مدیرتان از شما انتظار داشت را انجام نمی‌دادید. اما این مطلب فقط از شما یک فروشنده‌ی خوب می‌سازد. اگر شما می‌خواهید فروشنده‌ای عالی باشید، از وینس لومباردی درس بگیرید: زمانی که کسی می‌گوید، «ادامه نده. به اندازه‌ی کافی و سخت تلاش کرده‌اید.» یک تلاش دیگر بکنید.

نهایی کردن به روش سکوت

روش نهایی کردن از طریق سکوت همیشه برای استفاده کردن جالب است. اصل بر این است که پس از ارائه‌ی محصول خود، سکوت کنید! از آن به بعد، اولین کسی که صحبت کند، می‌بازد.

خریداران به پیشنهاد فروش شما به یکی از سه روش زیر می‌توانند پاسخ دهند: آن‌ها می‌توانند بگویند بله، می‌توانند بگویند نه یا می‌توانند به شما اجازه دهند بدانید که نمی‌توانند تصمیم‌گیری کنند. اگر مثبت‌نگر باشید، از آن‌ها انتظار دارید تا پاسخ مثبت بدهند. تعجب خواهید کرد اگر پاسخ منفی بدهند یا بگویند نمی‌توانند تصمیم بگیرند. بنابراین، صبر

کنید تا متوجه شوید. زمانی که متوجه شدید که آن‌ها پاسخ مثبت نخواهند داد، پیشنهاد خود را تغییر ندهید.

یک بار برای یک بلوک آپارتمانی به فروشنده‌ای که تقاضای دویست و چهل هزار دلار کرده بود پیشنهاد دادم. پیشنهاد من صد و هشتاد هزار دلار بود. صادقانه بگویم، تا حد مرگ مرا ترساند تا پیشنهادی به آن پایینی بدهم. تصور می‌کردم که فروشنده عصبانی خواهد شد که من وقت او را تلف کرده‌ام. من از خود شجاعت و شهامت نشان دادم و پیشنهاد را برای او خواندم. سپس پیشنهاد را چرخاندم و به طرف دیگر میز هول دادم و خودکارم را روی آن گذاشتم تا امضایش کند.

او برای مدتی نگاهی به آن انداخت و سپس آن را برداشت و تمامش را خواند، از جمله شرایط قرارداد را. بعد، ورق را روی میز گذاشت و به من نگاه کرد. من زبانم را گاز گرفتم تا صحبتی نکنم.

او دوباره قرارداد را برداشت و سراسر آن را مطالعه کرد، سپس آن را روی میز گذاشت و دوباره به من نگاه کرد، به نظر می‌رسید که پنج دقیقه طول کشیده باشد. در نهایت، او گفت: «تصور می‌کنم که الآن قرار است بگویم بله، نه یا شاید. درست است؟»

من لبخند می‌زدم، اما هنوز چیزی نگفتم. او برای بار سوم آن را برداشت و سراسر آن را خواند. سپس گفت: «به تو خواهم گفت چه خواهم کرد. من این موارد را نخواهم پذیرفت، ولی این موارد را می‌پذیرم.» او پیشنهاد متقابل فروش قابل پذیرش را روی انتهای پیشنهاد نوشت و آن را چرخاند و به طرف دیگر میز، نزد من هول داد.

نهایی کردن به روش سکوت، ساده‌ترین و در عین حال، یکی از سخت‌ترین روش‌هاست. ما به سکوت عادت نداریم. حتی یک دقیقه سکوت شبیه مدت زمان طولانی به نظر می‌رسد.

به خاطر داشته باشید: همیشه فرض کنید که مشتری پاسخ مثبت خواهد داد. هیچ حرفی نزنید تا زمانی که متوجه شوید که آیا آن‌ها پاسخ مثبت خواهند داد یا نخواهند داد.

نهایی کردن با عبارت «مشروط بر اینکه»

نهایی کردن با استفاده از عبارت «مشروط بر این‌که» روشی عالی برای تعامل با خریدارانی است که به علت مقیاس عظیم تصمیم‌گیری که شما از آن‌ها می‌خواهید، دچار هراس شده‌اند. در بخش املاک، می‌دانستیم وقتی که مشتریان قصد خرید خانه‌ی جدید داشتند، این عمل بزرگ‌ترین سرمایه‌گذاری آن‌ها محسوب می‌شد. می‌دانستیم که مناسب‌ترین خانه را برای آن‌ها یافته‌ایم، اما گاهی عظمت تصمیم‌گیری، آن‌ها را از ادامه‌ی کار وا می‌داشت. من به نمایندگان بنگاه‌ها، آموزش می‌دادم که بگویند: «چرا ما ننویسیم مشروط به کسب تأییدیه‌ی شما از مراجع برای تأمین مالی؟» با مشروط کردن امر فروش به صورت پذیرفتن امر دیگری، به نظر می‌رسد که شما تصمیم بزرگی را به تصمیمی کوچک‌تر تبدیل می‌کنید. نماینده‌ی خوب بنگاه ملکی می‌داند که شما موفق به کسب تأییدیه برای تأمین مالی می‌شوید، پس شما به‌راستی خرید می‌کنید.

نماینده‌ی بیمه‌ی عمر می‌فهمد که خریدار او با پذیرش پیشنهاد مشکل دارد. او می‌گوید: «صادقانه بگویم، نمی‌دانم که آیا می‌توانم بیمه‌ای به این زیادی برای شخصی به سن شما بگیرم. این امر مشروط به پذیرفته شدن شما در آزمایش‌هاست. پس، چرا فقط ننویسیم که مشروط به پذیرش شما در آزمایش‌های جسمی.» چنین به نظر نمی‌رسد که انگار شما تصمیم‌گیری بزرگی، آن‌چنان که به‌راستی هست، داشته‌اید. با این حال، نماینده می‌داند که اگر مشتری او بتواند با ترفندی آزمایش‌های جسمی را پشت سر بگذارد، می‌تواند کسی یا جایی را برای صدور بیمه‌نامه پیدا کند و مشتری به‌راستی خرید کرده است.

نهایی کردن به روش «احتمال وقوع»

شما از نهایی کردن به روش «مشروط بر این‌که» وقتی که می‌دانید خریداران می‌توانند احتمال را به یقین تبدیل کنند استفاده می‌کنید. آن‌ها صلاحیت دریافت پول مورد نیاز را به دست می‌آورند، یا قادر خواهند بود تا آزمایش‌های جسمی بیمه‌گر را با موفقیت بگذرانند. اما چه اتفاقی می‌افتد اگر ندانید که آیا خریدار با موفقیت، احتمال را پشت سر خواهد گذاشت؟

چه اتفاقی می‌افتد اگر تنها راهی که نماینده‌ی بنگاه ملکی بتواند خریدار را مجبور به ارائه‌ی پیشنهاد کند، مشروط به فروش خانه‌ی کنونی خریدار باشد؟ چه اتفاقی می‌افتد اگر فروشنده‌ی تجهیزات مجبور شود که پیشنهاد شما را مشروط بر این بداند که بخش اعتبارات، اوراق بهادار را با نرخ بهره‌ی پایه صادر کند؟ آیا هنوز می‌تواند مؤثر باشد، حتی اگر احتمال وقوع چیزی است که او هرگز نمی‌تواند بر آن غلبه کند؟

بله، شاید هنوز کار هوشمندانه‌ای وجود داشته باشد، حتی اگر احتمال وقوع به نظر چیزی حل‌نشدنی برسد؛ چرا که شما به صورت روانی خریدار را به سمت تصمیم‌گیری نزدیک می‌کنید. زمانی که ذهن آن‌ها از فکر مالکیت لذت می‌برد، ترغیب کردن آن‌ها به برداشتن شرط احتمال آسان‌تر است. فقط مطمئن باشید که شما از آن به عنوان نهایی‌کننده‌ی کمکی استفاده نمی‌کنید. از احتمال فقط به عنوان آخرین راه‌حل استفاده کنید.

نهایی کردن به روش بن فرانکلین

مطمئن هستم که شما پیش از این روش نهایی کردن بن فرانکلین را شنیده‌اید. این روش براساس چیزی است که فرانکلین به شیمی‌دان انگلیسی، ژوزف بریست لی، درباره‌ی شیوه‌ی تصمیم‌گیری خود نوشت. او نوشت:

«روش من برای تصمیم‌گیری، تقسیم کردن یک صفحه کاغذ به دو ستون است، با نوشتن نکات موافق در یک ستون و نکات مخالف در ستون دیگر. سپس، با چهار یا پنج روز بررسی و در نظر گرفتن آن‌ها، من زیر نکات، موارد پیشنهادی غیرمستقیم را یادداشت می‌کنم که در توافق یا تضاد با مقیاس‌اند. زمانی که همه‌ی آن‌ها را به این ترتیب در کنار هم در یک نظر دارم، تلاش می‌کنم وزن مربوط به هر یک را ارزیابی کنم و جایی که متوجه شدم دو مورد در دو ستون به نظر مساوی برسند، هر دوی آن‌ها را خط می‌زنم. اگر یک نکته در ستون موافق، مساوی دو دلیل در ستون مخالف باشد، هر سه را خط می‌زنم. اگر تشخیص دهم که دو دلیل در ستون موافق، مساوی سه دلیل در ستون مخالف‌ها هستند، هر پنج مورد آن‌ها را خط می‌زنم و به این ترتیب، متوجه می‌شوم که توازن در کجاست. اگر یک یا دو بار پس از بررسی بیشتر، هیچ چیز جدیدی که بااهمیت باشد در هر ستون اتفاق نیفتد، تصمیم خود را می‌گیرم.»

روش نهایی کردن بن فرانکلین به منظور کمک به افراد در جهت کسب احساس بهتر طراحی شده است، آن هم در زمانی که در تصمیم‌گیری مشکل دارند. وقتی که از این روش به عنوان شیوه‌ی نهایی کردن استفاده می‌کنید، یک مقدمه‌ی لازم وجود دارد. به‌طور حتم، باید از مقدمه استفاده کنید، در غیر این‌صورت روش نهایی کردن بن فرانکلین کارایی نخواهد داشت. بنابراین، قبل از استفاده از این شیوه، می‌گویید: «آقای خریدار، تعجب نمی‌کنم که شما در تصمیم‌گیری به مشکل برخورده‌اید. بسیاری از افراد باهوش هم دچار این مشکل می‌شوند. برای مثال، یکی از بزرگ‌ترین دولتمردان ما، بن فرانکلین، زمان تصمیم گرفتن دچار مشکل بود. اجازه دهید به شما بگویم او چه می‌کرد. توجه کنید که آیا این روش در تصمیم‌گیری شما هم مؤثر است یا نه؟ زمانی که بن نمی‌توانست تصمیم‌گیری کند، به‌سادگی صفحه‌ی کاغذی دست می‌گرفت و خطی از بالا به پایین در وسط آن می‌کشید. در سمت چپ

تمام دلایل برای انجام دادن کار را می‌نوشت و در سمت راست تمام دلایل برای انجام ندادن کار را می‌نوشت. اگر دلایل برای انجام دادن کار بیش از دلایل برای انجام ندادن آن بود، او تصمیم به انجام دادن کار می‌گرفت. آیا این مورد برای شما هم فایده خواهد داشت، آقای خریدار؟ «کسب موافقت خریدار اهمیت دارد که او هم قبل از تجزیه و تحلیل شما، با روش خودش پیش برود. اگر این کار را انجام ندهید، شما می‌توانید تمام مراحل تمرین را انجام دهید و او را مجبور کنید که به شما بگوید می‌خواهد درباره‌ی آن فکر کند.

پس از اخذ موافقت او، که روش خوبی برای تصمیم‌گیری است، شروع به برشمردن دلایلی کنید که مؤید انجام دادن سرمایه‌گذاری است. در این طرف فهرست، تمام کمکی که می‌توانید به او بدهید، «مگر این را دوست نداشتید؟ مگر آن را دوست نداشتید؟» به او کمک کنید که فهرست سمت چپ را تا آنجا که می‌توان گسترش داد. با این حال، زمانی که شما دلایل انجام دادن کار را تمام می‌کنید و شروع به ذکر دلایل انجام ندادن کار می‌کنید، او خود نیز این کار را می‌کند. با انجام دادن آن امر به این نحو، فهرست دلایل مثبت شما باید از فهرست دلایل منفی بیشتر باشد و شما موافقت خریدار را به دست خواهید آورد.

نهایی کردن به روش «اشتباه احمقانه»

گاهی شما تمایل دارید به آن سوی میز خم شوید و به خریدار بگویید چه اشتباه احمقانه‌ای مرتکب می‌شود زمانی که آن‌ها قصد خرید ندارند. البته، شما نمی‌توانید چنین کاری بکنید؛ زیرا، باعث دشمنی خریدار می‌شود. روش نهایی کردن «اشتباه احمقانه»، روشی است که بدون متهم کردن به آن‌ها گفته شود چه اشتباه احمقانه‌ای مرتکب می‌شوند. تفاوت در این است که شما داستان کسی را تعریف می‌کنید که در شرایط مشابه مرتکب همان اشتباه احمقانه شده است.

شاید شما فروشنده‌ی املاک هستید و مشتریانتان نیز خواهان خرید با قیمت‌های زیاد نیستند. شما می‌گویید: «می‌دانید چه آرزویی می‌کنم؟ ای کاش راجر داوسون اینجا بود. او در یکی از نوارهای خود داستانی را درباره‌ی اولین خانه‌ای که خرید، بیان می‌کند. او به بانک مراجعه کرد تا مدارک وام را امضا کند. آنجا متوجه شد که برای پرداخت ماهیانه شصت و هفت دلار به مدت سی سال تعهد می‌دهد و تازه فهمید که چه تعهد بزرگی را قبول کرده است که ناگهان دچار تردید شد. خوشبختانه، مأمور بانک متوجه مشکل شد و افسوس خورد و گفت: «شما باید این کار را بکنید. کاغذها آماده‌اند.» پس او مانند پسر کوچک فرمانبرداری کار را انجام داد و مدارک را امضا کرد. در عرض چند سال، ارزش خانه دو برابر شد. اگر راجر الآن اینجا بود، به شما می‌گفت که چشم‌های‌تان را ببندید و امضا کنید. الآن به نظر می‌رسد رقم بسیار درشتی باشد، اما پنج سال بعد، پولی نخواهد بود و شما به این کار به عنوان هوشمندانه‌ترین حرکتی که تاکنون انجام داده‌اید نگاه خواهید کرد.»

به خاطر دارم دوچرخه‌ای برای پسرم، وقتی که جوان بود، خریدم. این موضوع قبل از اجباری شدن گذاشتن کلاه ایمنی برای دوچرخه‌سواران در کالیفرنیا بود. پس از انتخاب دوچرخه، صاحب فروشگاه کلاه ایمنی گران‌قیمتی را آورد و گفت، «شما به این هم احتیاج خواهید داشت.» البته، امنیت پسرم برای من اهمیت داشت، اما سراسر کودکی خودم سوار دوچرخه شده بودم و هیچ یک از سه فرزند من هم کلاه ایمنی بر سر نگذاشته بودند، بنابراین، به نظر هزینه‌ای غیرضروری می‌رسید. صاحب فروشگاه گفت: «اوه، ای کاش آقای جونز الآن اینجا بود. او در اسکای لاین درایو زندگی می‌کند. ماه گذشته دوچرخه‌ای برای پسرش، بابی، خرید. او هم نمی‌خواست هزینه‌ای برای کلاه ایمنی بپردازد، فردای خرید دوچرخه، در حال رکاب زدن به سمت چرچ هیل درایو بود که شاخ به شاخ با ماشینی که از تپه بالا می‌آمد تصادف کرد و به شدت مجروح شد.

حالا تمام عمرم، باید عذاب وجدان داشته باشم که چرا برای خریدن کلاه ایمنی اصرار نکردم. ای کاش آقای جونز الآن اینجا بود و به شما می‌گفت که چقدر بااهمیت است.» حدس بزنید چه کسی آن کلاه ایمنی را از دست فروشنده قاپید و روی سر پسرش گذاشت؟ درست است! روش نهایی کردن «اشتباه احمقانه» روشی عالی برای فشار آورن به خریدار بدون تحریک آن‌هاست.

نهایی کردن به روش اعتراض نهایی

برای نیل به هدف نهایی کردن به روش اعتراض نهایی شما مجبورید شکست‌خورده به‌نظر برسید، آن‌چنان که از تلاش برای فروش به آن‌ها منصرف شده‌اید. شما می‌گویید: «بسیار خوب، می‌پذیرم که شما قصد ندارید از من بخرید، اما فقط برای روشن شدن مسأله برای خودم، ممکن است به من بگویید که چرا تصمیم گرفتید این کار را انجام ندهید؟ من چه کار اشتباهی کردم؟»

خریدار به شما خواهد گفت: «شما هیچ کار اشتباهی انجام ندادید کارتان خوب بود.»

«پس لابد مشکل به شرکت من یا کیفیت محصول ما برمی‌گردد.»

«نه، آن هم نیست. فقط موضوع این است که قیمت شما بالاتر از قیمت تأمین‌کننده‌ی کنونی من است.»

شما می‌گویید: «خوب، حالا احساس بهتری دارم. درباره‌ی قیمت کاری نمی‌توانم بکنم، خوشحالم که این موضوع به خاطر کار من نبود. پس تنها دلیلی که به خاطر آن شما خرید نمی‌کنید، قیمت است؟»

به محض این‌که شما مراحل را به اعتراض نهایی محدود می‌کنید به طوری که دیگر به نظر نرسد که در حال نهایی کردن هستید، باید برای انجام دادن امر فروش به آن اعتراض پاسخ دهید تا نهایی کردن کارایی داشته باشد. در اینجا باید از این چهار مرحله بگذرید:

۱. خود را مغلوب و شکست‌خورده جلوه دهید.
۲. از فشار آوردن دست بردارید.
۳. آن‌ها را وادارید تا آن را به یک اعتراض محدود کنند.
۴. بر آن اعتراض نهایی فایق شوید.

نهایی کردن به روش فروش توله سگ

مطمئن هستم که شما داستان آن مالک فروشگاه حیوانات اهلی را شنیده‌اید که سعی می‌کند توله سگی را به کودکی خردسال بفروشد. وقتی پسرک می‌گوید که نمی‌تواند تصمیم بگیرد، مالک فروشگاه پیشنهاد می‌کند که او توله سگ را به خانه ببرد و در تعطیلات آخر هفته از آن نگهداری کند. فروشنده به پسر خردسال می‌گوید: «اگر دوستش نداشتی، می‌توانی روز دوشنبه پس بیاوری.» فروشنده مطمئن است که تا دوشنبه پسر خردسال، عاشق توله سگ می‌شود و حتی به پس آوردن آن هم فکر نخواهد کرد.

در دهه‌ی ۱۹۵۰، اولین شغل فروشندگی من در فروشگاه لوازم خانگی بود. در اینجا ما هزاران دستگاه تلویزیون را با استفاده از روش فروش توله سگ می‌فروختیم. در آن روزها، تلویزیون برای اغلب مردم چیزی جدید بود و ممکن بود که در کل ساختمان شما فقط یک دستگاه تلویزیون موجود بود. همسایگان شما هم از شما انتظار داشتند که آن‌ها را دعوت به تماشای تلویزیون کنید و در همین حال از آن‌ها با چای و ساندویچ نیز پذیرایی کنید. اگر ما مشتری بالقوه‌ای داشتیم که نمی‌توانست تصمیم بگیرد، پیشنهاد می‌دادیم که آن را برای امتحان کردن به منزل ببرد. می‌دانستیم که همان لحظه‌ای که همسایگان ببینند که آنتن در حال نصب شدن روی پشت‌بام است، ممکن بود از مشتری تقاضا کنند که برای تماشای تلویزیون بروند. مشتری چطور می‌توانست

بعد از این‌که همسایگان را دعوت کرده بود که بعدازظهر برای تماشای تلویزیون بیایند، آن را نگاه ندارد؟

در شرکت املاکی که مدیرش بودم، همکاران فروش را ترغیب می‌کردم تا یک دوربین عکاسی فوری همراه خود ببرند. وقتی که خریدار خانه‌ی جدیدی را پیشنهاد می‌داد، ما تصویری از آن‌ها در جلوی خانه می‌گرفتیم؛ با علم به این مطلب که آن‌ها تصویر را به دوستان و آشنایان خود نشان می‌دهند. اگر مالک، پیشنهاد خریدار را نمی‌پذیرفت، می‌دانستیم که خریدار قیمت پیشنهادی خود را افزایش می‌دهد. چه کسی دوست دارد به دوستانش بگوید که از عهده‌ی خریدی با قیمت بالاتر برنیامده است؟

نهایی کردن به روش تصمیم‌گیری در مسایل جزیی

زمانی که شما می‌خواهید فروش داشته باشید، تصمیمات کوچک منتج به تصمیمات بزرگ می‌شوند. اگر شما مشتری خود را ترغیب کنید که درخصوص مسایل جزیی موافقت کند، به این ترتیب نحوه‌ی تفکر آن‌ها را طوری شکل می‌دهید که با آمادگی در تصمیم‌گیری مسایل مهم، آن‌ها فشار کمتری احساس کنند.

فروشنده‌ی خودرو از خریدار می‌پرسد:

- «اگر تصمیم به خرید بگیرید، آیا از صندلی با روکش چرم خوشتان می‌آید یا با روکش پلاستیکی؟»
- «آیا دنده‌ی خودکار مدنظر شماست یا دنده‌ی دستی؟»
- «آیا رنگ سفید می‌خواهید یا رنگ قرمز؟»
- فروشنده‌ی املاک می‌پرسد:
- «اگر شما این خانه را انتخاب کنید، کدام یک از اتاق خواب‌ها را به کودک خود می‌دهید؟»
- «مبلمان اتاق پذیرایی را چگونه می‌چینید؟»

نهایی کردن به روش مثبت‌اندیشی

این مطلب ممکن است برای شما واضح باشد، اما باید فرض کنید که خریدار قصد دارد از شما خرید کند. باعث تعجب من است که چه تعداد از فروشندگان، به‌ویژه تازه‌کاران، دید منفی دارند. آن‌ها تعجب می‌کنند، اگر خریدار بگوید بله! اگر شما قدم به رستورانی بگذارید و خدمتکاری نزدیک شما بیاید و بپرسد که آیا قصد دارید غذا سفارش دهید، تعجب می‌کنید، مگر نه؟ او می‌داند شما برای چه آنجا هستید و به سادگی فرض می‌کند که می‌خواهید غذا بخرید. شما هم باید همان کار را با مشتریان خود انجام دهید. همیشه فرض کنید که آن‌ها قصد خرید دارند.

من معتقدم که ترس از نخریدن مشتری در بطن فروش و با فشار مضاعف همراه است؛ زیرا، مشتری از فشار و اصرار زیاد متنفر است. اگر فرض کنید که مشتری خواهان خرید است، لزومی ندارد تا فشار زیادی به مشتری آورده شود. شیوه‌های فشار فقط توسط فروشندگانی است که می‌ترسند اگر فشار نیاورند، مشتری چیزی نمی‌خرد.

بنابراین، مثبت صحبت کنید و بگویید، «شما از ظاهر این مدل خوشتان می‌آید، مگر نه؟» نه این‌که بگویید، «آیا این‌طور که به نظر می‌رسد آن را می‌پسندی؟»

بگویید: «من قصد دارم ضمانت خدمات اضافی را هم در قرارداد بگنجانم؛ زیرا، سرمایه‌گذاری کوچک برای شما موفقیت‌آمیز خواهد بود.» نه این‌که بگویید: «آیا ضمانت خدمات اضافی را هم می‌خواهید؟»

همیشه فرضیات مثبتی داشته باشید ـ آن‌ها قصد خرید دارند، آن‌ها قصد دارند از شما بخرند، آن‌ها امروز قصد دارند چیزی بخرند، و این‌که همه چیز بدون مشکل پیش خواهد رفت.

نهایی کردن به روش سؤال متقابل

این روش نهایی کردن به شما می‌آموزد زمانی که خریدار از شما سؤال می‌کند، شما اغلب باید با یک پرسش به او پاسخ دهید. چند سال پیش، قصد داشتم ماشین دست دومی از یک وکیل بخرم، من پرسیدم، «می‌شود دویست دلار بگیری؟» او گفت: «آیا شما به من دویست دلار پیشنهاد می‌دهید؟» من با خودم فکر کردم، «چقدر زیرک!» اگر او در عوض به من گفته بود که دویست دلار برای آن قبول می‌کند، شاید آه و ناله می‌کردم تا این‌که مبلغ پایین‌تری پیشنهاد دهم. زمانی که به‌نظر می‌رسد خریدار در حال تصمیم‌گیری برای خرید است، از شما سؤالی می‌کند. سؤال را با سؤال پاسخ دهید. به این ترتیب، از آن‌ها تعهد می‌گیرید. زمانی که خریدار می‌پرسد: «آیا آن‌ها به رنگ مشکی عرضه می‌شوند؟» بگویید: «آیا آن‌ها را با رنگ مشکی دوست دارید؟» یا «می‌توانید به من چهل و پنج روز برای پرداخت مهلت بدهید؟» باید شما چنین پاسخی بدهید، «آیا می‌خواهید چهل و پنج روزه پرداخت کنید؟»

نهایی کردن به روش فرار زندانیان جنگی

این روش نهایی کردن برای افرادی که نمی‌توانند تصمیم بگیرند بسیار مؤثر است. مطلب این است که شما حقیقتی جالب و واقعی را به خریداران خود بیان کنید. به‌طور حتم، از داستان‌هایی که در خلال جنگ جهانی دوم در خصوص زندانیان جنگی و فرارشان از اردوگاه‌های زندانیان جنگی آلمان‌ها نقل شده است، اطلاع دارند. در جنگ کره نیز تلاش‌های بسیار معدودی برای فرار انجام شد. چینی‌ها از لحاظ روانی زندانیان خود را در ارتباط با توانایی‌های تصمیم‌گیری ارزیابی کردند. آن‌ها متوجه شدند که فقط ده درصد از آن‌ها قادر به تصمیم‌گیری بودند، بنابراین، آن‌ها را در سلول‌های انفرادی نگاه می‌داشتند، از نود درصد بقیه در اردوگاه‌ها نگهداری می‌کردند و با این حال هیچ یک از آن‌ها تلاشی برای

فرار نداشتند. به خریداران خود توضیح دهید که قدرت تصمیم‌گیری در وضعیت فشار، پایین می‌آید. پس، آن‌ها نباید احساس بدی داشته باشند که نمی‌توانند تصمیم بگیرند.

در آن لحظه، آن‌ها تصمیم خواهند گرفت که جزء آن ده درصدی باشند که شهامت تصمیم‌گیری دارند و عاقبت نیز خرید می‌کنند. یا آن‌ها ممکن است اذعان کنند که جزء آن نود درصدی هستند که مشکل دارند. در این حالت، شما توضیح می‌دهید که وجود شما هم به همین علت است. شما متخصص هستید و آن‌ها باید به شما اجازه دهند که برای‌شان تصمیم‌گیری کنید.

نهایی کردن به روش گزینه‌ی جایگزین

زمانی که شما از شخصی درخواست می‌کنید که بین دو گزینه، یکی را انتخاب کند، او اغلب یکی از دو مورد را انتخاب خواهد کرد. به ندرت او گزینه‌ی سوم را انتخاب می‌کند؛ آن هم در صورتی که هیچ یک از این دو گزینه پذیرفتنی نباشد.

صادقانه بگویم، هر وقت من از روش نهایی کردن به روش گزینه‌ی جایگزین استفاده می‌کنم، تأثیرش باعث تعجب من می‌شود. قبل از این‌که مشتریان تصمیمی برای خرید گرفته باشند، من می‌گویم: «اگر تصمیم به خرید بگیرید، آیا از کارت اعتباری امریکن اکسپرس استفاده می‌کنید یا از مَستر کارت؟» آن‌ها یکی از آن دو را انتخاب می‌کنند. می‌گویم: «تمایل دارید من فرم را برای شما پر کنم یا خودتان آن را انجام می‌دهید؟» فقط با چند سؤال گزینه‌ی جایگزین، فروش را نهایی کرده‌ام. جالب این است که حتی اگر آن‌ها بدانند شما چه می‌کنید، مردم اغلب به‌طور مقاومت‌ناپذیری به انتخاب یکی از دو گزینه کشیده می‌شوند. (مطمئن شوید که هر دو گزینه‌ها برای شما پذیرفتنی باشند، «آیا آن را می‌خواهید یا نه؟» یک گزینه انتخابی هوشمندانه نیست!)

این روش نهایی کردن چنان شناخته شده است که شما حتی می‌شنوید که کودکان هم از آن استفاده می‌کنند، «پدر دوست داری مرا امشب به سینما ببری یا این‌که فردا شب برایت بهتر است؟» وقتی که نوه‌ی شما بستنی می‌خواهد، می‌گوید: «بابابزرگ، امروز بستنی دو لایه می‌خوریم یا سه لایه؟»

همچنین از روش نهایی کردن گزینه‌ی جایگزین برای تعیین قرار ملاقات استفاده کنید. فرض کنید که خریدار می‌خواهد شما را ببیند و درخواست می‌کند، «آیا دوشنبه برای شما مناسب است یا سه‌شنبه؟» «آیا ساعت ده برای شما خوب است یا ساعت یازده؟»

مطمئن شوید که گزینه‌ها را به دو گزینه محدود کرده‌اید. کار شما با وجود سه گزینه پیش نمی‌رود، پس مجبورید که گزینه‌ی سوم را بردارید. اگر شما فروشنده‌ی خودرو هستید، ممکن است بگویید: «فکر کنم اولین خودرویی که دیدیم برای شما خیلی کوچک بود. بنابراین، بین رنگ قرمز و رنگ آبی، کدام را ترجیح دادید؟» اگر شما فروشنده‌ی املاک هستید و به خریدار، سه ملک را نشان داده‌اید، ممکن است بگویید: «حس می‌کنم که از اتاق خواب اصلی در اولین خانه خوشتان نیامد، پس اگر تصمیم گرفتید یکی از دو گزینه‌ی دیگر را بخرید، کدام یکی انتخاب شما خواهد بود؟»

شما همچنین می‌توانید با استفاده از روش نهایی کردن به‌شیوه‌ی گزینه‌ی جایگزین اعتراض‌ها را هم پاسخگو باشید. شاید شما فروشنده‌ی املاک باشید. خریدار به شما می‌گوید: «ما هرگز این خانه را نخواهیم خرید. آن دیوارهای زشت سبز رنگ را نگاه کن.» پس، شما با سؤال گزینه‌ی جایگزین پاسخ می‌دهید: «پس اگر تصمیم به خرید گرفتید، دیوارها را خودتان دوباره رنگ می‌کنید، یا می‌دهید نقاش این کار را انجام دهد؟» با انتخاب هر گزینه‌ای، شما پیروزید، مگر نه؟ او می‌تواند با غرور بگوید که این کار را خیلی بهتر و ارزان‌تر از یک نقاش انجام می‌دهد، یا او می‌تواند به شما بگوید که با وقتش کارهای بهتری انجام

می‌دهد. مهم نیست که او چه می‌گوید؛ زیرا، در هر دو صورت شما اعتراض را از بین برده‌اید.

نهایی کردن به روش دستگیره‌ی در

همانند روش نهایی کردن اعتراض نهایی، روش دستگیره‌ی در بستگی به توانایی در رهایی خریدار از فشار تصمیم‌گیری برای خرید دارد.

زمانی که شما هر چیزی را امتحان کرده‌اید و هنوز سفارش مشتری را به دست نیاورده‌اید، کیف دستی خود را ببندید و بگویید، «از صحبت کردن با شما لذت بردم، اگرچه تصمیمی برای خرید ندارید. می‌توانم احساس شما را درک کنم. شاید در آینده بتوانیم دوباره همدیگر را ملاقات کنیم.» به نظر می‌رسد که در حال ترک اتاق هستید، اما درست زمانی که دست شما دستگیره‌ی در را لمس می‌کند، مکث متفکرانه‌ای می‌کنید و می‌گویید: «به من کمک می‌کنید؟ من همیشه در مواقعی که فروش ناموفقی داشته باشم، سعی می‌کنم درسی بگیرم. به من بگویید چه اشتباهی انجام دادم؟ این موضوع در آینده به من خیلی کمک خواهد کرد.»

مادام که آن‌ها احساس کنند شما دیگر سعی به فروش کالا به آن‌ها ندارید، اغلب به اندازه‌ی کافی همکاری می‌کنند و دلایل نخریدن خود را می‌گویند. ممکن است بگویند: «شما خیلی زود و با اصرار زیاد کار خود را شروع کردید و ما احساس کردیم که تحت فشار هستیم.» یا ممکن است بگویند، « ما از چیزی که به ما نشان دادید خوشمان آمد، اما نمی‌توانیم از عهده‌ی آن برآییم، و نمی‌خواستیم به شما بگوییم که مشکل ما در زمینه‌ی پرداخت‌هاست.»

اکنون شما می‌توانید از روش نهایی کردن تلاش مجدد وینس لومباردی استفاده کنید. ضمن تشکر مؤدبانه از آن‌ها به خاطر مطرح کردن موضوع، کار خود را دوباره شروع کنید. به خاطر داشته باشید که روش نهایی کردن دستگیره‌ی در فقط زمانی کارایی خواهد داشت که

بتوانید آن‌ها را متقاعد سازید که دیگر قصد فروش کالایی به آن‌ها را ندارید. فقط برای بهبود کار خودتان، از آن‌ها کمک خواسته‌اید.

روش نهایی کردن از طریق تفرقه انداختن و نتیجه گرفتن

شما می‌توانید از روش تفرقه انداختن و نتیجه گرفتن هر زمانی که می‌خواهید به دو نفر چیزی بفروشید، استفاده کنید. اغلب موارد، متضادها آنجایی که مربوط به سطوح اعتماد به نفس و قاطعیت است، همدیگر را جذب می‌کنند.

اغلب، فردی دارای اعتماد به نفس پایین و با قاطعیت کمتر، با شخصی قاطع‌تر و با درجه‌ی اعتماد به نفس بالاتر ازدواج می‌کند. تاجری که شخصیت راحت و خونگرمی دارد ـ شخص متعلق به مردم ـ اغلب دارای شرکای تجاری قاطع‌تری است. آن‌ها گروه خوبی ایجاد می‌کنند. یک شخص قاطع و عقلایی کیفیت‌های جذاب شخص با قاطعیت کمتر را تحسین می‌کند. کسی که با مردم راحت‌تر است، نظم و استحکام شخص قاطع‌تر را تحسین می‌کند. پس، متوجه شدید که اشخاص قاطع، افرادی‌اند که به سرعت تصمیم می‌گیرند. آن‌ها نگاهی به پیشنهاد می‌اندازند و به سرعت یا آن را می‌پذیرند، یا آن را رد می‌کنند. اشخاص با قاطعیت کمتر، درباره‌ی تصمیم‌گیری‌ها نگران‌اند و تجزیه و تحلیل آن اغلب منجر به عاجز شدن آن‌ها می‌شود.

هنگام مواجهه با این حالت، باید از روش نهایی کردن تفرقه بینداز و حکومت کن استفاده کرد. با گفتن، «خانم جونز، من تجزیه و تحلیل شوهرتان، رُوی، را تحسین می‌کنم. ای کاش، من هم ذهن معطوف به جزییات داشتم. اما چیزی که باعث نگرانی من می‌شود، این است که شما دارید این فرصت را از دست می‌دهید، اگر الآن تصمیم به خرید نگیرید. شما که نمی‌خواهید. مگر نه؟» شخص قاطع‌تر را از دور خارج کنید. سپس او نزد همسرش می‌رود که هنوز در حال وارد کردن اطلاعات به

رایانه‌اش است و می‌گوید: «روی، به خاطر خدا تمامش کن. این یک موقعیت عالی است و ما باید آن را قاپ بزنیم.»

به طور مشابه در ارتباط با شرکای تجاری، ممکن است مجبور باشید راهی پیدا کنید تا شخص قاطع‌تر را از دور خارج کنید. شما می‌گویید: «حس می‌کنم که اینجا شما تصمیم‌گیرنده‌اید، باب. اجازه دهید قبل از این‌که خیلی دیر شود، تکلیف آن را مشخص کنیم.» اگر بخت با شما باشد، او چیزی شبیه این را خواهد گفت: «در مورد آن نگران نباش، معامله مال شماست. من فقط مجبورم درباره‌ی روش مطرح کردن آن با کتی، سیاست به خرج دهم.»

بنابراین، هر زمان که شما در حال فروختن چیزی به دو نفر هستید و یکی از آن‌ها قاطع‌تر از دیگری است، از روش نهایی کردن تفرقه انداختن و نتیجه گرفتن استفاده کنید. دنبال راهی بگردید تا آن‌ها را از هم جدا کنید و قدرت تصمیم‌گیری را از شخص مصمم‌تر بگیرید.

نهایی کردن به روش زمان دادن به خریدار

در مورد بعضی از افراد، آسان است که متوجه شویم کی دارند فکر می‌کنند. آن‌ها روی تکه‌ای کاغذ، تعداد زیادی گزینه و اعداد می‌نویسند یا ماشین حساب می‌آورند و با زور روی تکمه‌ها می‌کوبند. در مورد سایر اشخاص، سخت‌تر متوجه می‌شویم که چه زمانی در حال فکر کردن‌اند؛ زیرا، آن‌ها در سکوت تصمیم را در ذهن خود مرور می‌کنند. این برای فروشندگان مشکل به وجود می‌آورد؛ زیرا، فروشندگان نمی‌توانند سکوت کنند، آن‌ها فکر می‌کنند این به آن مفهوم است که مشتری علاقه‌مندی‌اش را از دست داده است و نیاز دارد که شما با محاوره به معامله جان بدهید. گاهی شما مجبورید به دیگران برای فکر کردن زمان بدهید.

به خاطر دارم زمانی که داشتم سرمایه‌گذاری سنگینی در املاک درآمدزا می‌کردم، نماینده‌ای مرا به بیرون برد تا آپارتمانی را که

می‌خواست به من بفروشد نشان دهد. در راه برگشت، برای در نظر گرفتن تمام جوانب احتیاج به زمان داشتم. تعمیرات ملک چقدر هزینه برایم داشت؟ تا چقدر می‌توانستم اجاره‌ها را بالا ببرم؟ از کجا پول نقد برای پیش‌پرداخت بیاورم؟ چطور می‌توانم با مدیریت کنار بیایم؟ ترجیح می‌دهم تمام این موارد را در ذهنم انجام دهم و در آخر، محاسباتم را محک بزنم. به زعم نماینده ممکن است چنین به نظر برسد که من بسیار بی‌علاقه‌ام. در اکثر موارد، نماینده این وضعیت را چنین تفسیر می‌کرد که مجبور بود اطلاعات بیشتری برای جلب علاقه‌ی من بدهد. هیچ چیزی نمی‌توانست از حقیقت فاصله داشته باشد. من برای فکر کردن فقط به سکوت نیاز داشتم.

خیلی زود به دفتر نماینده می‌رسیدیم و چون دیگر فرصت فکر کردن نداشتم، نمی‌توانستم تصمیمی بگیرم. پس، موقعیت فروش خود را با زیاد صحبت کردن از بین نبرید. آن‌چنان که سامسون به شما می‌گوید: «استخوان‌های فک یک فرد ابله برای کشتن افراد بی‌ذوق و سلیقه است، نه برای کشتن معامله.»

نهایی کردن به روش اسکناس

اگر شما دارید سرمایه‌گذاری‌های قبلی خود را نقد می‌کنید، از داستان نهایی کردن به روش اسکناس لذت خواهید برد. با استفاده از آن، سرمایه‌گذار شما از یک فرصت سرمایه‌گذاری به این علت که فکر می‌کند فرصت بهتری هم ممکن است پیش بیاید، صرف‌نظر می‌کند.

یک اسکناس بیست دلاری از جیب خود بیرون آورید، آن را روی زمین بیندازید و نوک کفش‌تان را روی آن بگذارید. سپس بگویید: «اجازه دهید از شما بپرسم. اگر شما در حال قدم زدن در پیاده‌رو باشید و یک اسکناس بیست دلاری روی پیاده‌رو ببینید. آیا آن را برمی‌دارید؟ البته که این کار را می‌کنید. این یک فرصت برای شماست، درست مانند آن

سرمایه‌گذاری که به شما نشان دادم، یک فرصت است. شما فرصت برداشتن اسکناس بیست دلاری را از دست نمی‌دهید؛ چرا که شاید اسکناس پنجاه دلاری هم جلوتر روی پیاده‌رو افتاده باشد. مگر نه؟ اما این به‌طور دقیق همان کاری است که شما دارید انجام می‌دهید، اگر فرصتی را که امروز به شما نشان دادم، ندیده بگیرید!»

روش نهایی کردن به روش اسکناس جالب است و شما می‌توانید از نیروی منطق انتقاد کنید. اما داستان اسکناس پیاده‌رو در اغلب موارد به سرمایه‌گذار شما نیرویی می‌دهد که برای ترغیب کردن او به گفتن بله لازم است.

نهایی کردن به روش به خاطر آوردن

من این روش را در انگلستان و در نوجوانی و زمانی که فروشنده‌ی تلویزیون بودم، فرا گرفتم. اگرچه آن روزها کلاس‌های آموزشی در خصوص فروش نداشتیم، اما به سرعت متوجه شدم که خوب نبود هر چیزی را که درباره‌ی محصول می‌دانستیم به مشتری بگوییم. باید چیزی را جا بگذاری تا در صورت لزوم، به خاطرش بیاوری که در نهایت، برای نهایی کردن فروش به دردتان بخورد.

شاید من یک تلویزیون به آن‌ها نشان می‌دادم و آن‌ها نسبت به آن ابراز علاقه می‌کردند. اما، به من می‌گفتند که می‌خواهند قبل از تصمیم‌گیری، به مغازه‌های دیگر هم سر بزنند. من به آن‌ها خوشامد می‌گفتم و سپس درست در لحظه‌ای که به در خروج مغازه نزدیک می‌شدند، آن‌ها را صدا می‌کردم و می‌گفتم: «دوستان، من همین الآن به خاطر آوردم که یک مورد خیلی مهمی درباره‌ی این تلویزیون را به شما نشان نداده‌ام. آیا می‌دانستید که قسمت چوبی روی کابینت نسبت به سوختگی سیگار مقاوم است؟ شما می‌توانید یک سیگار را روی آن خاموش کنید و صدمه‌ای به آن نزنید. اجازه دهید به شما نشان دهم.» سپس آن‌ها را دوباره به سمت دستگاه

تلویزیون راهنمایی می‌کردم. این مشخصه را نمایش می‌دادم و دوباره کار خود را برای فروش نهایی شروع می‌کردم.

هنگام فروش هر چیزی، تمام مزایای مالک شدن آن را به مشتری نگویید. همیشه چیزی را برای استفاده از آن به روش به خاطر آوردن جا بگذارید. شاید شما فروشنده‌ی خودرو باشید و به آن‌ها درباره‌ی قفل مخصوصی که راننده می‌تواند درش را بدون باز کردن در مسافران باز کند، چیزی نمی‌گویید. در موقع لزوم، می‌توانید به آن‌ها بگویید: «باورکردنی نیست، اما همین الآن به خاطر آوردم که مورد خیلی مهمی را به شما نگفتم. عصر امروز قصد دارم آن را به شما نشان دهم. ساعت هفت برای شما مناسب‌تر است یا ساعت هشت؟» شما البته تأسف عمیق خریدار را شنیده‌اید، اما تأسف عمیق غیرخریدار هم یک واقعیت است. آن‌ها ممکن است آنجا بنشینند و با خود فکر کنند، «ای کاش امروز آن خودرو را با خودمان به خانه می‌آوردیم.» آن‌ها هنوز می‌خواهند ماشین به ایشان فروخته شود؛ چرا که برای خرج کردن آن همه پول، احساس عذاب می‌کنند. بنابراین، شاید آن‌ها تمایلی به تماس گرفتن با شما نداشته باشند. با این حال، به شما خوشامد می‌گویند و وقتی که با آن‌ها تماس می‌گیرید، موقعیت جدیدی برای سرمایه‌گذاری به آن‌ها می‌دهید.

نهایی کردن به روش کنترل کردن

برخی افراد زمان سختی را هنگام تصمیم‌گیری سپری می‌کنند. افرادی هستند که تصمیم‌گیری را چنان تجربه‌ی سخت و غم‌انگیزی می‌دانند که مگر در مواقع لازم، حرکتی برای تصمیم‌گیری نمی‌کنند. در تجزیه و تحلیل روان‌شناسانه، این افراد شخصیت‌های «کودکانه» دارند. اریک برن، روان‌شناس، از تئوری شخصیت سوپر ایگو، آی‌دی، و ایگوی فروید اقتباس کرد و آن‌ها را به صورت شخصیت والدینی، کودکانه و فرد بالغ ساده کرد. سوپر ایگو (یا والدین) دو قسمت دیگر شخصیت را زیر کنترل دارد.

آی‌دی (یا بخش کودکانه‌ی شخصیت) اغلب به صورت لحظه‌ای و بدون تعقل رفتار می‌کند، ایگو (یا بخش بالغ شخصیت) همه چیز را با درک منطقی می‌سنجد.

ممکن است فکر کنید که شخصیت انفجاری کودکانه بهترین مورد برای کار فروش است. در عوض، فلسفه‌ی آن‌ها چنین است: اگر احساس خوبی نسبت به آن داری انجامش بده. با این حال، در خلال سالیان این فلسفه باعث به دردسر افتادن آن‌ها شده است. بنابراین، الآن آن‌ها ممکن است به‌راستی خواستار محصول یا خدمت شما باشند، اما نمی‌توانند تصمیم‌گیری کنند و از دردسری که ممکن است در آن بیفتند می‌هراسند. به عبارت دیگر، آن‌ها به‌راستی می‌ترسند.

شما با اطمینان به آن‌ها بگویید، «من امروز قصد ندارم اینجا را ترک کنم، مگر این‌که اجازه‌ی شما را برای پیگیری این امر داشته باشم. همه‌ی شواهد به من می‌گویند که این تصمیم به صلاح شماست.

من امروز نمی‌توانم با احساس خوبی اینجا را ترک کنم؛ مگر این‌که پاسخ موافق شما، را داشته باشم. پس، قصد دارم از طرف شما تصمیم بگیرم. فقط اینجا را امضا کن. من مراقب جزییات هستم.»

البته، فقط زمانی می‌توانید این کار را انجام دهید که متقاعد شده‌اید آن‌ها باید این کار را بکنند. این کار را فقط برای به دست آوردن حق معامله انجام ندهید. با این حال، اگر شما به‌راستی متقاعد شده‌اید که آن‌ها با گفتن نه مرتکب اشتباه می‌شوند، این فشار اضافی برای تصمیم‌گیری ممکن است تنها راهی باشد که شما می‌توانید آن‌ها را به انجام دادن کار درست رهنمون شوید.

قول داوسون

شما ممکن است قول داوسون را به عنوان آخرین راهکار بنامید. اگر روش‌های دیگر شکست خورده‌اند، از شما می‌خواهم تا از روش قول

داوسون استفاده کنید. به زمان روی ساعت مچی خود توجه می‌کنید و اندیشمندانه، دست چپ خود را بلند می‌کنید. دست راستتان را روی قلب خود می‌گذارید و فکر می‌کنید، «من همین جا قول می‌دهم که این خریداران را ترک نمی‌کنم، مگر این‌که یک ساعت یا بیشتر گذشته باشد.» هر اتفاقی هم که می‌خواهد بیفتد، حتی اگر شما هرگز محصول یا خدمت خود را برای یک ساعت بیشتر هم معرفی نکنید. درخواست یک فنجان قهوه‌ی دیگر کنید که پنج دقیقه زمان می‌گیرد. وانمود کنید که بسیار داغ است و حالا شما می‌توانید ده دقیقه طول دهید. ممکن است قوری خالی باشد. خوب است. از آن‌ها بخواهید که یک قوری دیگر دم کنند. اکنون شما نیم ساعت صحبت کرده‌اید، هر اتفاقی هم که می‌خواهد بیفتد، تا یک ساعت تمام نشده است، آنجا را ترک نکنید.

آن‌طور که مذاکره‌کنندگان مسلط به فنون مذاکرات می‌دانند، هرچه بیشتر با افراد صحبت کنید، آن‌ها منعطف‌تر می‌شوند. چون الآن به شما پاسخ منفی می‌دهند، به این معنا نیست که سی دقیقه یا یک ساعت بعد، پاسخ مثبت ندهند.

بنابراین، اگر همه‌ی روش‌ها با شکست مواجه شده‌اند، از روش قول داوسون استفاده کنید.

فصل ۲۸: روش‌های نهایی کردن سؤال‌برانگیز

اکنون اجازه دهید چند مورد از شیوه‌های نهایی کردن سؤال‌برانگیز را توضیح دهم تا اگر این شیوه‌ها روی شما پیاده شد، از خود دفاع کنید.

نهایی کردن به روش اشتباه عمدی

همانند هر عمل فریبکارانه‌ای، روش اشتباه تعامدی یک قربانی می‌طلبد که فاقد اصول اخلاقی است. خریدار زمانی که پیشنهادی را آماده می‌کند، دامی پهن می‌کند و به عمد، یکی از تجهیزات را جا می‌اندازد یا مهر استاندارد کیفیت را روی یکی از موارد مهم باقی می‌گذارد.

شاید این مورد باقیمانده هزینه‌ی حک کردن شماره‌ی سریال‌ها باشد، یا چیزی که فروشنده اطلاع دارد که قانون برای مقاصد فراخوان اجباری کرده است. استاندارد کیفیتی مبهم ممکن است الزامی برای کلیدهای نوک‌دار مسی باشد. در هر دو صورت، فروشنده‌ی آگاه متوجه اشتباه خواهد شد. فروشنده‌ی با اخلاق هم به سرعت حذف‌شدگی را به خریدار گوشزد خواهد کرد.

اگر فروشنده رفتار مقبولی داشته باشد، ممکن است همان‌طور پیش برود و پیشنهادی با قیمت پایین ارائه دهد تا بتواند سفارش را به دست آورد. او با آرامش‌خاطر و با علم به این مطلب که می‌تواند برگردد و قیمت را افزایش دهد عمل می‌کند تا اقلام اضافی را پوشش دهد که خریدار در نهایت به آن نیاز خواهد داشت.

با این حال، سرزنش آن باقی می‌ماند، همان‌طور که در فیلم‌ها می‌گویند. با اشتیاق به نهایی کردن فروش قبل از این‌که خریدار متوجه حذف شدن مورد شود، فروشنده تبدیل به مذاکره‌کننده‌ای درهم و برهم می‌شود و ممکن است به خوبی امتیازاتی بدهد که در حالت عادی نمی‌داد؛ چرا که می‌داند که بعد می‌تواند آن را جبران کند. با این حال، به محض این‌که آن‌ها معامله را انجام می‌دهند و خریدار و فروشنده با هم دست می‌دهند، خریدار، فروشنده را در تنگنا قرار می‌دهد و می‌گوید: «راستی، متوجه هستید که ما باید شماره‌ی سریال‌ها را به صورت حک شده روی قطعات داشته باشیم، آن هم همراه با کلید نوک‌دار مسی، مگر نه؟ این کاری طبیعی و معمول در صنعت ماست و مطمئن هستم که شما آن را برای ما انجام می‌دهید.» فروشنده‌ی بیچاره به خاطر کار خودش بسیار خجالت می‌کشد و فریبکاری خویش را می‌پذیرد و امتیازات اعطایی را می‌پذیرد.

در حالت عکس، اشتباه تعامدی فروشنده‌ی خودرویی است که اضافه کردن دستگاه پخش نوار کاست را به قیمت خودرو انجام می‌دهد که فقط شامل قیمت ضبط کاست است، آن هم موقعی که ماشین دستگاه دیسک‌خوان هم دارد. اگر مشتری فریب بخورد، فکر می‌کند که اکنون فرصت دارد تا یک مورد دیگر نیز به دوش فروشنده بگذارد. آن‌ها برای نهایی کردن فروش مشتاق می‌شوند، قبل از این‌که فروشنده متوجه آن شود. این اشتیاق باعث می‌شود که مشتری تبدیل به مذاکره‌کننده‌ی درهم و برهمی شود و در نهایت، قیمت بیشتری برای خودرو بپردازد. بهتر بود که او اشتباه را گوشزد می‌کرد. جدا از این مطلب، فروشنده هنوز دارای اختیار «کشف کردن» اشتباه است، قبل از این‌که خریدار مراحل فروش را کامل کند. او می‌تواند با نگاهی اتهام‌زننده، سبب خجلت خریدار و پرداخت مبلغ اضافی توسط وی شود.

راهبرد متقابل ممکن است به نظر مغرورانه برسد، اما واضح و روشن است. هرگز از هیچ چیز فرار نکنید. اگر چیزی که شما پذیرفتید، در آن لحظه هزینه‌ای برای شما نداشته باشد، مطمئن باشید که در آینده گریبانگیر شما می‌شود. در عوض، اشتباه را گوشزد کنید و بگویید: «تصور می‌کنم که شما قصد ندارید برای آن دستگاه دیسک‌خوان هزینه‌ای بپردازید؛ چون، شما می‌خواهید که من تصمیم بگیرم؟»

نهایی کردن به روش نتیجه‌گیری اشتباه

یک نوع از روش اشتباه تعامدی، روش نتیجه‌گیری اشتباه است. با استفاده از این روش، فروشنده از خریدار یک سؤال می‌کند اما عمدا اشتباه نتیجه‌گیری می‌کند. زمانی که خریدار فروشنده را تصحیح می‌کند، او تعهدی برای خریدن داده است. برای مثال، فروشنده‌ی خودرو می‌گوید: «اگر الآن تصمیم بگیرید، لازم نیست که همین امروز خودرو را تحویل بگیرید، مگر نه؟» خریدار پاسخ می‌دهد: «خوب، البته ما می‌خواهیم همین امروز تحویل بگیریم.»

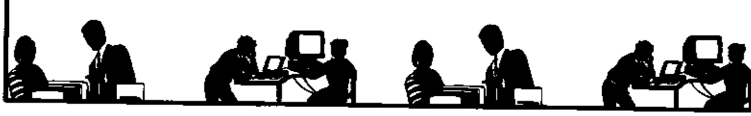
فروشنده‌ی املاک می‌گوید، «شما نمی‌خواهید که فروشندگان یخچال را هم در قرارداد بگنجانند، مگر نه؟» خریداران به این کار فکر نکرده بودند، اما یخچال بهتر از مال خود آن‌هاست، پس، پاسخ می‌دهند: «آیا فکر می‌کنید یخچال را هم بدهند؟» فروشنده پاسخ می‌دهد: «اجازه دهید آن را در پیشنهاد خودمان منعکس کنیم تا ببینیم چه اتفاقی می‌افتد.»

فروشنده‌ی قایق می‌گوید: «شما انتظار ندارید که ما روکش هم بدهیم، مگر نه؟»

خریدار این مورد را به عنوان فرصتی برای به دست آوردن چیزی می‌بیند که هیچ هزینه‌ای برایش ندارد. پس، پاسخ می‌گوید: «چرا، انتظار داریم.»

بخش هفتم

چگونه مذاکرات را کنترل کنیم؟



فصل ۲۹: محرک‌های مذاکرات

شاید شما در خصوص چیزی که باعث تحریک خریدار می‌شود، چندان فکر نمی‌کنید؛ زیرا، تصور می‌کنید که همان چیزی که سبب تحریک خریدار می‌شود، شما را نیز تحریک خواهد کرد. این درواقع همان چیزی است که از نظر معنایی، معامله به مطلوب‌ترین شکل آن است. جامعه‌شناسان این امر را «جامعه‌محوری» می‌نامند به این معنا که اگر شما جای آن‌ها بودید، اغلب چنین احساس می‌کردید که خریدار چیزی را می‌خواهد که شما می‌خواهید. مذاکره‌کنندگان مسلط به فنون مذاکرات اطلاع دارند که چیزی را که ما خواستار آنیم، اگر جای آن‌ها بودیم، هیچ ارتباطی با چیزی که خریدار می‌خواهد ندارد.

مذاکره‌کنندگان ضعیف به علت ترس از این‌که آن‌ها در مقابل ترفندهای خریدار آسیب‌پذیرند، چنانچه اجازه دهند خریدار درباره‌ی آن‌ها مطالب زیادی بدانند، به دردسر می‌افتند. در عوض تلاش برای شناخت چیزی که باعث تحریک خریدار می‌شود و آشکار ساختن محرک‌های خود به خریدار، یک مذاکره‌کننده‌ی ضعیف اجازه می‌دهد تا هراس‌هایش جلوی صراحت او را بگیرند.

مذاکره‌کنندگان مسلط به فنون مذاکرات اطلاع دارند که هرچه محرک‌های خریدار را بهتر بشناسیم ـ کاری که خریدار می‌خواهد انجام دهد ـ همان‌قدر بهتر می‌توانیم به نیازهای خریدار بدون تضعیف موقعیت خودمان پاسخ دهیم.

بیایید نگاهی به مواردی بیندازیم که باعث تحریک خریدار هنگام مذاکره با شما می‌شود. پی بردن و درک این محرک‌ها، کلید مهم مذاکرات دو طرف پیروز است.

محرک رقابتی

این محرکی است که فروشندگان به نحو احسن می‌شناسند و به همین دلیل است که آن‌ها مذاکره کردن را امری بسیار چالش‌برانگیز قلمداد می‌کنند. اگر شما تصور کنید که خریدار مترصد این است که شما را به هر نحو ممکن در چهارچوب قوانین بازی شکست دهد، بی‌شک خواهید ترسید و هنگام مواجهه با خریداری که ممکن است مذاکره‌کننده‌ی بهتری از شما یا بی‌رحم‌تر از شما باشد، هراس دارید.

محرک رقابتی در اغلب نمایندگی‌های فروش خودرو وجود دارد. نمایندگی فروش خودرو با پیشنهادی همچون «پایین‌ترین قیمت در شهر» مشتریان را جذب می‌کند، و به فروشندگان خود براساس میزان سودی که از فروش تحصیل می‌شود، حقوق می‌پردازد. این شیوه برخورد گلادیاتوری با امر مذاکره است: مشتری می‌خواهد خرید را با پایین‌ترین قیمت داشته باشد، حتی اگر نماینده ضرر کند و فروشنده حق معامله‌ی خود را از دست بدهد. شخص فروشنده نیز می‌خواهد قیمت را بالا ببرد؛ چرا که تنها راه کسب پول، همین است. شیپورها را به صدا درآورید، اجازه دهید نمایش شروع شود، شاید بهترین شخص پیروز شود.

مذاکره‌کنندگان محرک رقابتی اعتقاد دارند که شما باید تمام چیزی را که در خصوص خریدار می‌توانید متوجه شوید، بفهمید. اما، اجازه ندهید خریدار چیزی درباره‌ی شما بفهمد. اطلاعات؛ یعنی، قدرت و توانایی، اما مذاکره‌کنندگان آگاه از محرک رقابتی به این دلیل به آن اعتقاد دارند که هرچه بیشتر متوجه شوی و کمتر آشکار کنی، در موقعیت بهتری قرار خواهی داشت.

در زمان جمع‌آوری اطلاعات، مذاکره‌کننده‌ی آشنا به محرک رقابتی نسبت به هر چیزی که خریدار ممکن است به او بگوید، از آنجا که شاید یک ترفند باشد، دچار بدگمانی است. او به جمع‌آوری مخفیانه‌ی اطلاعات با نزدیک شدن به سایر کارمندان در شرکت خریدار اقدام می‌کند. به علت این‌که او تصور می‌کند خریدار هم همان کار را با او می‌کند، با پشتکار می‌کوشد تا از فاش شدن اطلاعات خویش جلوگیری کند.

چیزی که باعث به وجود آمدن این نحوه‌ی برخورد می‌شود، فرض این مطلب است که باید یک پیروز و بالطبع یک شکست خورده در مذاکره وجود داشته باشد. چیزی که وجود ندارد احتمال این امر است که هر دو طرف بتوانند پیروز باشند؛ زیرا، آن‌ها برای همان یک چیز با هم مذاکره نمی‌کنند، و با دانستن بیشتر درباره‌ی خریدار، شما می‌توانید مواردی را که برای خریدار مهم و برای شما فاقد اهمیت‌اند به آن‌ها واگذار کنید.

محرک چاره‌جویانه

این مورد، بهترین موقعیت مذاکراتی است و تنها موردی است که همه‌ی ما از آن لذت می‌بریم. این امر زمانی اتفاق می‌افتد که خریدار مشتاق به یافتن راه‌حل است و تمایل دارد به آرامی با شما درباره‌ی بهترین راه برای انجام دادن آن مذاکره کند. به این مفهوم که هر دو طرف با حسن نیت برای دستیابی به یک راه‌حل، پیروز مذاکره خواهند بود.

مذاکره‌کنندگان آشنا به محرک چاره‌جویانه، اغلب با ذهن باز راه‌حل‌های خلاقانه را می‌پذیرند؛ زیرا، احساس می‌کنند که باید راه‌حل بهتری هم در جایی که هنوز آن‌ها نمی‌دانند، وجود داشته باشد. لازمه‌ی خلاقیت داشتن ذهن باز است. فقط به برخی از مواردی که خریداران و فروشندگان ممکن است در یک معامله‌ی ساده همچون خرید خانه پیشنهاد دهند، دقت کنید:

۱. هزینه‌ی تأمین مالی خریدار می‌تواند با اجازه دادن به خریدار برای پذیرفتن وام تعدیل شود. یا فروشنده تأمین مالی را تقبل کند و نسبت به وام متعهد باقی بماند.
۲. خریداران می‌توانند فروشندگان را با زمان اختصاص بیشتر به آن‌ها برای تخلیه یا پیدا کردن خانه‌ای دیگر همراهی کنند. فروشندگان حتی می‌توانند خانه را به خریداران برای زمان بیشتری اجاره دهند.
۳. قیمت می‌تواند در برگیرنده‌ی تمام یا برخی از لوازم و اثاثیه باشد.
۴. فروشندگان می‌توانند درباره‌ی شرط ابقا در خانه مذاکره کنند، به این صورت که تا زمان مرگ در خانه سکونت داشته باشند. این برای افراد مسن که به پول نقد احتیاج دارند، اما نمی‌خواهند منزل را ترک کنند، فوق‌العاده است.
۵. حق‌الزحمه‌ی واسطه قابل مذاکره است، یا می‌توان از دلال خواست که به جای پول نقد، حق‌الزحمه‌ی خود را به شکل یک سند دریافت کند.
۶. خریدار می‌تواند نقل‌مکان کند، ولی سررسید این کار را برای کمک به فروشنده در خصوص مالیات بر درآمد به تأخیر اندازد.

مورد جالبی که درباره‌ی مذاکره کردن با شخصی که در مرحله‌ی محرک چاره‌جویانه قرار دارد این است که او محدودیتی برای مذاکرات قایل نیست. سیاست شرکت یا رویه‌ی آن باعث محدود شدن آن‌ها نمی‌شود. آن‌ها احساس می‌کنند که درباره‌ی همه چیز می‌توان مذاکره کرد و درواقع، هر چیزی بالاخره یک بار درباره‌اش مذاکره شده است.

به‌جز تخطی از قانون یا زیر پا گذاشتن اصول شخصی خود، آن‌ها به هر پیشنهادی که شما بدهید گوش می‌دهند؛ زیرا، شما را در رقابت با خود نمی‌بینند.

به نظر راه‌حل کاملی می‌رسد، مگر نه؟ هر دو طرف با هم همکاری می‌کنند تا راه‌حل نهایی و منصفانه‌ای پیدا کنند. با این حال، یک پیش‌بینی احتیاط‌آمیز وجود دارد. خریداران ممکن است وانمود کنند که در حالت محرک چاره‌جویانه‌اند. به محض این‌که شما دست خود را رو کردید و به آن‌ها گفتید که آماده‌ی چه کارهایی هستید، آن‌ها ممکن است به مرحله‌ی محرک رقابتی برگردند. بنابراین، بیش از حد به نظر می‌رسد که واقعی باشد. مراقب باشید.

محرک شخصی

شما ممکن است با موقعیت‌هایی برخورد کنید که محرک اصلی خریدار پیروز شدن به صرف برنده شدن، یا پیدا کردن راه‌حل کامل نباشد. محرک اصلی می‌تواند نفع شخصی یا حس عزت و احترام باشد.

حالتی که به‌سرعت به ذهن خطور می‌کند، مثال وکیلی است که به صورت حق‌الزحمه‌ای کار می‌کند تا به صورت شرایطی. اگر برای رسیدن به هدف زمان بیشتری صرف شود، وکیل صاحب پول بیشتری می‌شود. پس، این راه‌حل بهتری است. اما، حل مشکل ممکن است به اندازه‌ی حق‌الزحمه‌های اضافی ارزش نداشته باشد. بنابراین، شمایید که باید بین محرک چاره‌جویانه‌ی خود با محرک نفع شخصی وکیل، توازن ایجاد کنید. زمانی که وارد این مرحله می‌شوید، باید بررسی کنید که چه کاری می‌توانید انجام دهید تا نیاز شخص وکیل برای حق‌الزحمه‌های بیشتر را پاسخ دهید. یکی از راهکارها می‌تواند این باشد که: اگر این مورد به سرعت به سرانجام برسد، کارهای بیشتری به او ارجاع خواهد شد.

یا اگر وکیل سرسخت است، ممکن است مجبور باشید به محرک رقابتی رجوع کنید. اگر احساس شما این است که او تمایلی به حمایت از چیزی که به نظر شما توافقی عقلایی است، ندارد، ممکن است بهترین کار تهدید به ارجاع مستقیم راه‌حل به موکل او باشد. او البته از این کار

خوشش نمی‌آید، اما اگر حس کند که در صورت تماس مستقیم شما با او موکل او راه‌حل را خواهد پذیرفت، ممکن است او را وادارید که راه‌حل شما را بپذیرد.

یک مثال دیگر از محرک نفع شخصی، یک مذاکره‌کننده‌ی اتحادیه خواهد بود که می‌خواهد از دید اعضایش خوب به نظر آید. در آن حالت، کار مناسب ممکن است این باشد که درخواست اولیه‌ی ناعادلانه‌ای مطرح کنید. او می‌تواند نزد اعضای اتحادیه برود و بگوید: «خوب، من نتوانستم تمام آن چیزی را که شما می‌خواستید به دست آورم، اما فقط به موقعیت مذاکره‌ای مقدماتی آن‌ها گوش کنید. من توانستم آن‌ها را وادار کنم از مواضع خود به نفع شما کوتاه بیایند.» اگر شما یک مذاکره‌کننده‌ی مقدماتی معتدل را اجیر می‌کردید، ممکن بود برای او مشکل باشد تا اعضای اتحادیه را قانع کند؛ زیرا، آن‌ها احساس نمی‌کردند که اتحادیه‌ی آن‌ها به اندازه‌ی کافی برای‌شان مبارزه کرده است.

یک مثال دیگر از محرک شخصی ممکن است خریدار جوانی باشد که می‌خواهد به نظر شرکتش زرنگ برسد. او ممکن است بازدید و بازرسی از خط مونتاژ کارخانه‌ی شما را هماهنگ کرده باشد که هزینه و زمان زیادی را برای شرکت او ایجاد کرده باشد. او می‌خواهد آخرین چاره‌اش، دست خالی برگشتن بدون امضای قرارداد باشد. پس، اگر حالت محرک شما رقابتی باشد، بهترین راهکارتان بیان این امر است که او سررسید زمانی داشته باشد و مذاکرات تا آخرین لحظه متوقف شود.

شاید بتوانید همچنان که در خودروی لیموزین به سمت فرودگاه می‌روید، به راه‌حلی مطلوب برسید، البته اگر او ترجیح دهد تا با هر چیزی موافقت کند، مگر رفتن دست خالی به خانه.

محرک سازمانی

شاید شما خود را در موقعیتی بیابید که خریدار به نظر می‌رسد یک محرک چاره‌جویانه‌ی مناسبی داشته باشد. او به‌راستی می‌خواهد بهترین راه‌حل را پیدا کند، اما مشکل اینجاست که ناگزیر باید راه‌حلی باشد که او بتواند به سازمان مطبوعش اعلام کند. به این علت، محرک او لاجرم سازمانی است: اگر او راه‌حل کامل و بی‌عیب و نقصی را پیدا کرده است، آیا می‌تواند آن را به سازمانش ارائه دهد؟

این مورد در کنگره بسیار اتفاق می‌افتد. جایی که سناتور یا نماینده‌ی کنگره مشتاق سازش و مصالحه‌ای معقولانه است، اما می‌داند که مورد بازخواست رأی‌دهندگان قرار خواهد گرفت. با نزدیک شدن به انتخابات، همیشه این مورد را می‌بینید. در هر دو طرف کنگره، سیاستمدارانی که حمایت رأی‌دهندگان خود را پشت سر دارند، به سرعت متعهد می‌شوند. آن‌ها هم که در منطقه یا ایالت خودشان دچار مشکل هستند ممکن است بخواهند از حزب خود حمایت کنند، اما تمایلی به اطاعت از دستورات حزب خود ندارند. بنابراین، رهبری حزب تعداد مخالفان را می‌شمارد تا متوجه شود به چه تعداد رأی نیازمندند تا با اختلاف یک رأی پیروز شوند. سپس آن‌ها اجازه می‌دهند اعضایی از آن‌ها که خیلی بیشتر از دیگران از رأی مثبت به لایحه صدمه می‌بینند، رأی منفی دهند و آن‌هایی که کمتر از رأی مثبت به لایحه آسیب می‌بینند شبیه گوسفندان به قربانگاه ـ به نظر من، همیشه این‌طور می‌رسد ـ هدایت می‌شوند و مجبورند به نفع لایحه رأی دهند.

زمانی که شما در حال مذاکره با خریدارانی هستید که باید سازمان مطبوع خود را راضی نگاه دارند، ممکن است تمایلی به طرح مشکلات خود برای شما نداشته باشند؛ زیرا، ممکن است خیلی شبیه ساخت و پاخت و تبانی به نظر برسد. بنابراین، باید با خود فکر کنید، «چه کسی در این مورد با خریداران خصومت دارد؟» آیا سهامداران یا واحد حقوقی آن‌ها یا شاید

مقررات دولتی مقصرند که به خاطر آن مجبور خواهند بود با حیله پیشدستی کنند تا بهترین راه‌حل را به کار ببندند؟ اگر شما مشکل آن‌ها را درک می‌کنید، کاری انجام دهید تا راه‌حل به ذائقه‌ی سازمان آن‌ها خوشایند بیاید. برای مثال، شاید شما موضع سرسختانه‌تری با سایر افراد شرکت او بگیرید، آن هم زمانی که پشت میز مذاکره مشغول مذاکره‌اید. با این روش، سازش و مصالحه‌ی شما در نظر آنان امتیازات مهمی می‌آید.

یک بار شرکتی مرا به منظور کمک به آن‌ها در هنگام اعتصاب اتحادیه‌ی کارگران خط مونتاژ استخدام کرد. مذاکره‌کننده‌گان اتحادیه احساس می‌کردند که راه‌حلی که پیشنهاد داده بودند معقولانه باشد، اما نمی‌توانستند اعضای خود را متقاعد کنند. آن‌ها بیرون اتاق مذاکرات منتظر هر کاری بودند. ما با روزنامه‌ای محلی قرار ملاقات و مصاحبه‌ای با ریاست شرکت ترتیب دادیم. در خلال مصاحبه، او اظهار تأسف کرد که دچار شرایط سختی شده است. اتحادیه نمی‌خواست طرح خود را به اعضایش تفهیم کند و ریاست شرکت نیز نمی‌توانست شرایط بهتری برای هیأت مدیره و سهامدارانش به ارمغان آورد. به نظر می‌رسید که اعتصاب به زودی او را مجبور کند که تولید را از آن کارخانه به کارخانه‌ی مونتاژ آن‌ها در مکزیک منتقل کند. روز بعد، که همسران کارگران، سرفصل‌های روزنامه را خواندند، دریافتند که: «بسته شدن کارخانه ـ رفتن مشاغل به جنوب» و تا بعدازظهر همان روز، همسران آن قدر فشار به کارگران آوردند که آن‌ها مصرانه تقاضای پذیرفتن معامله‌ای را کردند که پیش از این، آن را رد کرده بودند.

محرک نگرشی

مذاکره‌کنندگان آگاه از محرک نگرشی اعتقاد دارند که چنانچه هر دو طرف همدیگر را به اندازه‌ی کافی دوست داشته باشند، می‌توانند مشکلاتشان را با هم حل کنند. مذاکره‌کننده‌ی آگاه از محرک نگرشی هرگز سعی نخواهد

کرد تا مشکل را از طریق تلفن یا واسطه حل کند. این شخص می‌خواهد با شخص دیگر روبه‌رو شود تا این‌که بتواند این حس را به دست آورد که آن شخص کیست، با اعتقاد به این که، «اگر ما همدیگر را به اندازه‌ی کافی خوب بشناسیم، می‌توانیم راه‌حلی پیدا کنیم.»

رییس جمهور پیشین، جیمی کارتر، مذاکره‌کننده‌ای متکی به محرک نگرشی بود. او شروع کرد به برقراری تماس با سران کره شمالی، آن هم در زمانی که آن‌ها نمی‌خواستند از برنامه‌ی نظامی هسته‌ای خود جلوگیری کنند. او با ژانرال چاراس از هاییتی درست قبل از شروع جنگ هاییتی ملاقات کرد و از رییس جمهور کلینتون خواست تا فقط چند دقیقه بیشتر به او فرصت دهد تا ژنرال را سر عقل بیاورد. زمانی که او به توافق رسید، از آن دیکتاتور سفاک و بی‌رحم دعوت کرد تا به کلیسای او در پلینز جورجیا بیاید و در سخنرانی روز یکشنبه‌ی کلیسا صحبت کند!

مشکل این نحو مذاکره کردن این است که می‌تواند منجر به تسکین و دلجویی از خریدار شود. مذاکره‌کننده‌ی متکی به محرک نگرشی چنان مشتاق یافتن خوبی در خریدار است که می‌تواند اغفال شود. مثال کلاسیک مذاکره کردن براساس محرک نگرشی زمانی بود که نخست‌وزیر نویل چمبرلن از انگلستان آخرین تلاش را برای جلوگیری از جنگ با آدولف هیتلر انجام داد.

او فاتحانه به انگلستان بازگشت و اعلام کرد که با صرف‌نظر کردن فقط بخشی از چکسلواکی، خطر جنگ را دفع کرده است. آدلف هیتلر از قبل متوجه شده بود که نخست‌وزیر انگلستان انسان ابلهی است و آن‌قدر طول نکشید که بقیه‌ی انسان‌های دنیا نیز با این ارزشیابی هیتلر موافقت کردند.

به‌طور یقین، مفید خواهد بود که شما و خریدار همدیگر را دوست داشته باشید؛ زیرا، بدون آن دست یافتن به راه‌حل هر دو طرف پیروز مشکل است. مشکل این است که این خیابانی دو طرفه است. در همان

زمان که شما سعی می‌کنید تا خریداران شما را دوست داشته باشند، خریداران هم سعی می‌کنند تا شما آن‌ها را دوست داشته باشید. اگر هر دو طرف همدیگر را بسیار زیاد دوست داشته باشید، درست همان‌قدر که محتمل است شما به آن‌ها امتیاز دهید، آن‌ها هم ممکن است به شما امتیاز بدهند. مذاکره‌کنندگان مسلط به فنون مذاکرات می‌دانند که چیزی وجود دارد که خیلی مهم‌تر از این است که باعث شود شما را دوست داشته باشند: شما باید راه‌حلی بیابید که مورد علاقه‌ی هر دو طرف باشد. پس معامله را برای هر دو طرف سودمند کنید تا از عملیات خرید حمایت کنند و باعث پیشرفت آن شوید.

در فصل آینده، قصد دارم حرکات راهبردی سؤال‌برانگیز را که خریداران از آن استفاده می‌کنند تا شما را تشویق به معامله کنند، به شما بیاموزم. اگر از قبل با این شیوه آشنا باشید، به‌سرعت متوجه می‌شوید، وگرنه حس می‌کنید که امتیازات بی‌موردی به خریدار می‌دهید تا بتوانید سفارش را به دست آورید.

فصل ۳۰: حرکات راهبردی سؤال‌برانگیز و نحوه‌ی مقابله با آن‌ها

بسیاری از فروشندگان به اجبار مصاحبه‌ای اضطراب‌آمیز با مدیر فروشی را تحمل کرده‌اند که نمی‌تواند بفهمد چرا فروشنده امتیازی داده است که به زعم آن مدیر، لزومی برای اعطای آن برای به دست آوردن فروش وجود نداشته است. فروشنده سعی می‌کند تا بقبولاند که تنها راه برای به دست آوردن سفارش، دادن امتیاز بود. حقیقت این بود که خریدار با استفاده از یکی از حرکات راهبردی سؤال‌برانگیز، که در این فصل توضیح داده می‌شود، بهتر از فروشنده مذاکره کرده بود.

دلیلی وجود ندارد که از دست خریداری که این کار را انجام داده است، ناراحت شویم. با دنیا آن‌چنان که هست معامله کنید، نه آن‌طور که شما می‌خواهید باشد. مذاکره‌کنندگان مسلط به فنون مذاکرات به خاطر می‌آورند که باید روی موضوع‌ها تمرکز کنند و مذاکرات را به عنوان یک بازی در نظر بگیرند. خریدار به سادگی کار خودش را انجام می‌دهد که آن هم به دست آوردن بهترین شرایط معامله از شماست. این حقیقت که او روی یک اصل اخلاقی پا گذاشته است، نباید باعث توقف شما از انجام دادن کارتان شود که همانا کسب کردن بهترین شرایط ممکن معامله برای شرکت مطبوع خودتان است. برای نیل به این هدف، لازم است به

اندازه‌ی کافی مهارت داشته باشید تا به سرعت این حرکات راهبردی سؤال‌برانگیز را متوجه شوید و به‌نرمی با آن‌ها مقابله کنید.

حرکت راهبردی هدف گمراه‌کننده

خریداران از روش هدف گمراه‌کننده استفاده می‌کنند تا در مذاکرات توجه شما را از موضوع اصلی منحرف کنند.

شاید شما فروشنده‌ی ابزارآلات عمومی به یکی از تولیدکنندگان بزرگ بولدوزر (تراکتور خاکبرداری) واقع در هوستون باشید. شما دو سال روی این شرکت کار کرده‌اید تا بتوانید قدر و منزلتی برای خود بیابید، اما آن‌ها هرگز تمایل نداشته‌اند که از تأمین‌کننده‌ی کنونی خود روی برگردانند؛ با این حال، به نظر می‌رسد که امروز روزی باشد که سماجت شما به بار خواهد نشست. خریدار پیشنهاد می‌دهد که سفارشی بزرگ به شما بدهد به شرطی که بتوانید در دوره‌ی زمانی نود روزه آن را حمل کنید. هر دو می‌دانید که طراحی، مهندسی و تولید ابزارآلات عمومی اغلب صد و بیست روز طول می‌کشد. فکر گرفتن سفارش شما را به هیجان وا می‌دارد، اما می‌دانید که دوره‌ی نود روزه، غیرعملی است.

شما با افرادتان در کارخانه این موضوع را بررسی می‌کنید و آن‌ها نیز تأیید می‌کنند که حتی صد و بیست روز هم کار بسیار سختی خواهد بود و هزینه‌های غیرتجدید شونده‌ی مهندسی بیست و دو هزار دلار خواهد بود. با این حال، شما برای برنامه‌ی تسریع‌شده‌ی تولید تلاش بسیار می‌کنید، اما نمی‌توانید نظر همکارانتان را تغییر دهید. آن صد و بیست روز طول خواهد کشید و نه یک روز کمتر ـ حتی اگر باعث شود که سفارش را از دست بدهید.

شما نزد خریدار باز می‌گردید تا پیشنهاد را ارائه کنید ـ قیمتی معادل دویست و سی هزار دلار برای ابزارآلات به‌علاوه‌ی بیست و دو هزار دلار

هزینه‌های غیرتجدید شونده‌ی مهندسی، تحویل روی وسیله‌ی نقلیه در محل تولید و مدت تحویل صد و بیست روزه.

خریدار اصرار می‌کند که او باید جنس را نود روزه تحویل بگیرد تا این‌که محموله‌ی بزرگی را که شرکت لازم است به پروژه‌ی ساختمانی در بوینس آیرس تحویل دهد، کامل کند. مذاکرات جنبه‌ای به خود می‌گیرد که در آن دو طرف در ناامیدی سعی می‌کنند با همدیگر یک مشکل را حل کنند، اما به نظر نمی‌رسد هیچ پیشنهادی کارگر باشد. به ظاهر، مذاکرات به حالت سکون رسیده است.

در نهایت، خریدار می‌گوید: «شاید راه‌حلی باشد. اجازه بده من با افراد مسؤول حمل، صحبت کنم و ببینم آن‌ها چه حرفی برای گفتن دارند. بعد نزد شما می‌آیم.» او به‌مدت پانزده دقیقه اداره را ترک می‌کند. ذهن شما مشوش است و به پورسانت معامله‌ای فکر می‌کنید که چنانچه نتوانید این معامله را تمام و نهایی کنید، از دست خواهید داد. تا زمانی که خریدار بازگردد شما عصبی هستید.

خریدار با نگاهی نگران می‌گوید: «تصور می‌کنم که راهی پیدا کرده باشم، اما برای انجام دادن آن به کمک شما نیاز دارم. همکار من در واحد حمل و نقل می‌گوید که ما می‌توانیم ابزارآلات را به مقصد آرژانتین از طریق هوایی حمل کنیم، اما مجبوریم به برخی از افراد در گمرک پول بپردازیم. برای انجام دادن این کار لازم است که شما از هزینه‌های مهندسی چشم‌پوشی و به هزینه‌ی خود، آن‌ها را هوایی به هوستون حمل کنید.»

باید خیلی حواستان جمع باشد، در غیر این صورت، از اینکه برای مشکلتان راه حلی یافته‌اید و در این میان بیست و دو هزار دلار هزینه‌ی مهندسی را نادیده گرفته‌اید و موافقت کرده‌اید که هزینه‌ی حمل هوایی شش هزار دلاری را تقبل کنید احساس خرسندی خواهید کرد. ممکن است ماه‌ها سپری شود و متوجه نشوید که خریدار از حرکت راهبردی هدف گمراه‌کننده علیه شما استفاده کرده است. شش ماه بعد شما در

کافی‌شاپ هتل در دالاس نشسته‌اید و در حال صحبت با یکی از دوستانتان هستید که فروشنده‌ی ورق‌های فلزی به آن شرکت تولیدکننده‌ی بولدوزر است. او از شما می‌پرسد که چطور توانستید در آن شرکت جایی برای خود باز کنید و شما داستان را به او می‌گویید. دوست شما می‌گوید: «حرف‌هایی را که خریدار به تو گفته است، باور ندارم. به نظرم واقعی نمی‌رسد. آن افراد سازمان‌یافته‌ترین کارخانه‌ی تولیدی در این صنعت را دارند. آن‌ها همیشه تحویل حداقل شش ماهه دارند. به هیچ نحوی امکان نداشته است که ابزارآلات معمول را برای تحویل نود روزه سفارش داده باشند.» به این ترتیب، برای شما مشخص می‌شود که تاریخ حمل هرگز موضوع واقعی نبوده است. آن‌ها می‌توانستند تاریخ حمل صد و پنجاه روزه را بپذیرند. در واقع، تاریخ حمل هدف گمراه‌کننده بوده است. خریدار موضوع تاریخ حمل زودتر را به سادگی فقط به خاطر این‌که بتواند بعد از آن به‌عنوان موضوع اصلی بهره‌گیری کند، خلق کرده است؛ یعنی، چشم‌پوشی شما از هزینه‌های مهندسی و تقبل هزینه‌ی حمل.

حرکت راهبردی متقابل

روی مسأله تمرکز کنید و موضوع اعتراض را منفک بدانید: «آیا تنها چیزی که باعث اذیت شما شده، آن است؟» سپس از شیوه‌ی نفوذ برتر مافوق و روش شخص خوب/ شخص بد استفاده کنید: «اجازه دهید چیزی را مکتوب کنم و آن را برای همکارانم ببرم تا ببینم برای شما چه می‌توانم بکنم.» سپس موضع متقابل را اختیار کنید، «شاید ما بتوانیم حمل بار را تسریع کنیم، اما این کار باعث افزایش هزینه‌های غیرتجدید شونده‌ی مهندسی خواهد شد.

حرکت راهبردی شاه‌ماهی قرمز (دنبال نخود سیاه فرستادن)

این نوعی دیگر از حرکت راهبردی هدف گمراه‌کننده است. با استفاده از این روش، خریدار موضوعی ساختگی را علم می‌کند تا امتیازاتی را درخصوص موضوع و هدف واقعی به دست آورد. به‌طور کلی، با روش شاه‌ماهی قرمز، خریدار در خصوص موضوعی حاشیه‌ای ناراحت می‌شود، با این امید که این امر باعث نرمش شما برای دادن امتیاز در خصوص امری واقعی شود.

اگر این حربه باعث منحرف شدن حواس شما شود، شما را این چنین فریب خواهد داد که فکر کنید این مسأله برای خریدار بسیار مهم است، در صورتی که نیست.

عبارت شاه‌ماهی قرمز اصطلاحی در تفریح شکار روباه است. طرفداران حقوق حیوانات که هدف اصلی آن‌ها جلوگیری از شکار روباه بود متوجه شدند که اگر آن‌ها یک شاه‌ماهی (به رنگ قرمز) خشک شده را در مسیر شکار بکشند، بوی آن باعث پوشاندن رد روباه و گمراهی سگ‌ها می‌شود. وقتی که چنین اتفاقی می‌افتد، تعقیب‌کننده‌ی شکار فریاد خواهد کشید، «آن اراذل سگ‌های مرا با شاه‌ماهی خود گمراه کرده‌اند.» به این ترتیب، این اصطلاح جزیی از زبان انگلیسی شد و به این معنا تفسیر شد که موضوعی مطرح شود تا ذهن حریف را منحرف و مغشوش کند. زمانی که رییس جمهور، هری ترومن، با اتهامات فزاینده‌ی کنگره در این خصوص که کمونیست‌ها در سیستم حاکمه‌ی او نفوذ و رسوخ کرده‌اند، مواجه شد، چنین پاسخ داد: «این فقط یک شاه‌ماهی قرمز است تا ذهن رأی‌دهندگان را از اشتباهات دهه‌ی هشتاد کنگره منحرف کند.»

وقتی که خریداران در حال ارائه‌ی موضوعی منحرف‌کننده باشند تا آن را به شما واگذار کنند، شما باید حواستان را به موضوع‌های واقعی مذاکرات معطوف کنید و به آن‌ها اجازه ندهید تا آن را به امتیازی ربط دهند که شما مشتاق به اعطای آن نیستید. برای مثال، ممکن است با

خریداری مواجه شده باشید که در خصوص نقیصه‌ای بسیار بی‌اهمیت در آخرین محموله‌ای که برایش فرستاده‌اید، از کاه کوه می‌سازد. این موضوع به‌قدری کوچک و بی‌اهمیت است که هرگز آن را مطرح نکرده بود. با این حال، این مرتبه او به نظر جدی می‌رسد و قصد دارد از شما بخواهد که مرجوعی کل محموله را قبول کنید. او به شما می‌گوید که اگر با رقیبتان معامله می‌کرد، شاید با این مشکلات روبه‌رو نمی‌شد و رقیبی که با کاهش قیمت می‌خواهد جای پایی برای خود باز کند.

اکنون او چنان باعث هراس و نگرانی شما شده است که نه فقط باید ارزش محموله را پرداخت کنید، بلکه اعتبار خود را هم از دست می‌دهید. وقتی که پیشنهاد می‌کند، مایل است، از این موارد به عوض کاهش قیمت چشم‌پوشی کند، شما با این خطر روبه‌رویید که موضوعی واقعی را با چیزی که او از خود ساخته است معامله کنید.

یک مثال دیگر از روش شاه‌ماهی قرمز وضعیتی است که او در ایفای تعهدات مالی‌اش بسیار غفلت کرده باشد. معاون مالی شرکت، شما را به شرکت او می‌فرستد تا چک پرداختی را بگیرید یا نسبت به پرداخت وجه در ازای تحویل کالا با او توافق کنید. وقتی شما را می‌بیند، شروع به داد و فریاد می‌کند که چون آخرین محموله‌ی شما دیر رسیده، او نوبت کاری عصر خط مونتاژ را متوقف کرده است. این موضوع باعث حیرت شما می‌شود؛ زیرا، پیش از این اشاره‌ای به این موضوع نکرده بود. این موضوع حرکتی انحرافی است (شاه‌ماهی قرمز) تا فکر شما را از موضوع حقیقی؛ یعنی، دریافت پول منحرف کند.

حرکت راهبردی چیدن گیلاس

خریدار می‌تواند از این روش علیه شما با تأثیری نابودکننده استفاده کند، مگر این‌که شما به فنون مذاکرات تجاری مسلط باشید و حدود اختیارات خود را بدانید. فرض کنیم که شما ارائه‌دهنده‌ی خدمات چاپی هستید و

در مناقصه‌ای برای یک تولیدکننده‌ی کوچک لوازم منزل شرکت کرده‌اید که شامل جعبه‌های مخصوص حمل، جعبه‌های مخصوص نمایش، کتابچه‌های دستورالعمل، آویزه‌های مشخصات کالا، برچسب‌های مشخصات کالا و منابع نمایشی فروشگاه است. شما مبلغ زیادی پیشنهاد داده‌اید و اینک درصدد هستید تا سفارش را به دست آورید.

خریدار می‌گوید که می‌خواهد با شما معامله کند، اما سه پیشنهاد دیگر هم دارد. قیمت شما بالاست، اما او نمی‌تواند بفهمد چرا؟ او از شما تقاضا می‌کند تا جزییات پیشنهاد را به صورت موضوعی بفرستید تا بتواند پیشنهاد شما را بهتر ارزیابی کند. اگر او این کار را با سه پیشنهاددهنده‌ی دیگر هم انجام داده باشد، الآن برای هر موضوعی در پیشنهاد سه قیمت دارد. بنابراین، او پیشنهاد را تقسیم و سفارش را به پایین‌ترین پیشنهاددهنده‌ی موضوع اعطا می‌کند. آیا کاری غیراخلاقی در این ارتباط وجود دارد؟ شما نمی‌خواهید چنین اتفاقی بیفتد اما درحقیقت، کار غیراخلاقی هم روی نمی‌دهد. آنچه غیراخلاقی است، انتخاب و گزینش پیشنهادات است، که به معنای انتخاب کردن پایین‌ترین قیمت برای هر موضوع و گفتن این مطلب به دو پیشنهاددهنده‌ی دیگر است که آن‌ها برای این‌که در گود باشند، باید قیمت خود را به آن سطح برسانند. خریداران، عاشق حق انتخاب‌اند، در حالی که فروشندگان از آن متنفرند. خریداران باید جزییات قرارداد را به‌صورت موضوعی بدانند، در حالی که فروشندگان از آن اجتناب می‌کنند.

از آنجا که روش چیدن گیلاس، روش مشکوکی است، کسی که مرتکب آن می‌شود، به ندرت آن را با کسی که می‌شناسد و به او اعتماد دارد انجام می‌دهد و اغلب طرف آن‌ها غریبه‌ها هستند. بنابراین، شما می‌توانید با ایجاد رابطه‌ای شخصی با خریدار پیشدستی کنید.

همان‌طور که در هر شیوه‌ای صدق می‌کند، همیشه قبل از اعطای هر امتیازی، گزینه‌های طرف دیگر را نیز در نظر بگیرید. هرچه طرف دیگر

گزینه‌های کمتری داشته باشد، همان‌قدر شما قدرت بیشتری خواهید داشت. اگر شما به عنوان یک فروشنده از تخفیف دادن در قیمت امتناع ورزید، خریدار را مجبور می‌کنید تا به شما از تأمین‌کننده‌ی دیگر بیشتر بپردازد، یا از تأمین‌کننده‌های مختلفی استفاده کند. در مورد مثال کار چاپ، این مورد به این معناست که خریدار در حقیقت کارچاق‌کن خودش است و باید با تأمین‌کننده‌ی سطح پایین‌تر به صورت جداگانه قرارداد ببندد. این امر ممکن است دانش و تخصص فراتری از آنچه که خریدار دارد بطلبد یا ممکن است فشار و مشغله‌ی بسیار زیادی ایجاد کند که ارزش آن پس‌انداز را نداشته باشد. به خاطر داشته باشید زمانی که خریدار تمام موارد را به یک تأمین کننده می‌سپارد، او قدرت فشار بیشتری خواهد داشت تا زمانی که کار را بین تأمین‌کنندگان متعدد تقسیم می‌کند.

بیایید مضرات معامله کردن با تأمین‌کنندگان متعدد را تکرار کنیم تا در زمانی که خریدار سعی می‌کند روش چیدن گیلاس را روی پیشنهاد شما اجرا کند، شما هم بتوانید روی قیمت پیشنهادی خودتان اصرار کنید:

۱. معامله کردن با چند تأمین‌کننده بسیار مشکل است.
۲. اگر خریدار قبل از این‌که بتواند محصول را حمل کند، به تمام موضوع‌ها نیاز داشته باشد، در واقع، او استمرارِ فعالیت فرایند مونتاژ خود را به چند تأمین‌کننده می‌سپرد تا فقط به یک تأمین‌کننده.
۳. با سپردن کل سفارش به یک تأمین‌کننده، او می‌تواند نفوذ و قدرت خود را روی آن تأمین‌کننده افزایش دهد.
۴. نکته‌ی کلیدی این است. او شما را مجبور نمی‌کند که تمام فرایند کار چاپ را به جای او نظارت کنید.

برای خریداری که از روش چیدن گیلاس استفاده می‌کند، ترساندن فروشنده‌ی تازه‌کار ساده و راحت است، البته تا زمانی که شما خود را در مقام او فرض کنید. ممکن است متوجه نشوید که چقدر قدرت دارید. اگر

خریدار به شما بگوید: «قیمت شما برای کتابچه‌های دستورالعمل بسیار بالاست. با قیمت رقبای خود هماهنگ شوید تا سفارش را به شما بدهیم.» چطور؟ شما پاسخ می‌دهید: «راهی وجود ندارد که ما بتوانیم پیشنهاددهنده‌ی قیمت پایین باشیم. کتابچه‌ی دستورالعمل را از پیشنهاد ما حذف کنید و آن را به رقبای ما بدهید.» خریدار هم پاسخ خواهد داد: «من نمی‌خواهم چنین کنم. معامله کردن با تأمین‌کنندگان متعدد دردسر بسیار زیادی خواهد داشت. می‌خواهم یک تأمین‌کننده تمام اقلام را تأمین کند.» حالا می‌بینید شما چقدر قدرت دارید؟

حرکت راهبردی پیش‌فرض (قراردادی)

روش پیش‌فرض براساس یک انگاشت و فرض یک‌طرفه عمل می‌کند که به نفع طرفی است که آن را پیشنهاد می‌دهد. نمونه‌ی آن شرکتی است که چک پرداختی برای شما می‌فرستد، اما دو و نیم درصد آن را کم کرده است. به ضمیمه‌ی آن یادداشتی است به این مضمون: «دیگر تأمین‌کنندگان ما به خاطر پرداخت طی پانزده روز به ما تخفیف می‌دهند، پس، فرض می‌کنیم که شما همچنین کاری می‌کنید.»

نمونه‌ی آن فروشنده‌ای است که به خریداری بالقوه می‌نویسد: «به علت این‌که از شما خبری درخصوص انتخاب لوازم اضافی نشده است، من جدیدترین مدل را برای‌تان خواهم فرستاد، مگر این‌که در عرض ده روز از شما خبری به ما برسد.»

حرکت راهبردی پیش‌فرض افراد تنبل و پرمشغله را طعمه می‌کند با این فرض که این افراد سخت‌گیری نخواهند کرد و طرف مقابل را مواخذه نمی‌کنند و علیه آن‌ها اقدامی انجام نمی‌دهند. زمانی که شخصی پاسخ ندهد، قانون قبلی وارد عمل می‌شود و زمانی که فرد اعتراض می‌کند، پاسخ چنین است: «اما پیش از این، هیچ وقت مشکلی با آن نداشته‌اید.»

همان‌طور که در خصوص تمام حرکات راهبردی مشکوک صدق می‌کند، با خریدار یا فروشنده در خصوص آن تماس بگیرید و به نرمی مزایای بنانهادن ارتباطی براساس حسن‌اعتماد بین خودتان را توضیح دهید.

حرکت راهبردی تغییر شرایط

یکی دیگر از حرکات راهبردی مشکوک تغییر شرایط است، که به معنای افزایش قیمت، یا تغییر شرایط و اصطلاحات، پس از انجام دادن معامله است. شخصی را می‌شناختم که پس از فروش امتیاز (فرانشیز) ملک خود به یک شرکت بزرگ، بسیار ثروتمند شده بود. در زمانی که امتیاز ملک تازه پا گرفته بود، او یکی از اصلی‌ترین خریداران ملک بود. او به‌عنوان بنیانگذار شرکت، در گوشه و کنار کشور به دنبال افرادی می‌گشت که به رأی او معتقد باشند تا با آن‌ها قرارداد ببندد. چند سال بعد، یک شرکت معظم در نیویورک امتیاز ملک اصلی را خرید و درصدد بود تا امتیازهای محلی را نیز بخرد. پس از شرکت در یکی از سمینارهای رموز مذاکرات تجاری، از من درخواست کرد تا دعوتش را برای نوشیدنی بپذیرم. در همین بین، از من پرسید: «راجر، آیا در زمان مذاکرات، تا به حال شنیده‌ای که صداهایی با تو صحبت کنند؟» بدون این‌که بخواهم بپذیرم، از او پرسیدم در مورد چه صحبت می‌کند. به من گفت که بعد از این‌که قبول کرد که حق امتیاز محلی خود را به مالکان جدید شرکت به مبلغ بسیار گزافی بفروشد، افکار دیگری به ذهن او خطور کرده بود. چون امتیاز او اولین امتیازی بود که شرکت در حال خریدن بود، طبق برنامه‌ریزی قرار شد تا او به نیویورک برود و در مراسم امضای قرارداد و برگزاری کنفرانس مطبوعاتی شرکت کند و در همان زمان، طرح‌های شرکت را برای خرید تمام حق امتیازها اعلام کند. «شب قبل از مراسم، نمی‌توانستم بخوابم. در رختخوابم دراز کشیدم و از خود پرسیدم که آیا کار درستی می‌کنم؟ که به‌طور ناگهانی شنیدم صدایی با من صحبت می‌کند.»

از او پرسیدم: «به تو چه می‌گفت؟» انتظار داشتم که او هم به شوخی جوابم را بدهد.

او گفت: «صدا به من گفت که جویی، تو به اندازه‌ی کافی پول نمی‌گیری.» به همین علت، صبح روز بعد نزد آن‌ها رفتم و تقاضای نیم میلیون دلار دیگر کردم و آن‌ها هم دادند.

چیزی که جویی داشت درباره‌ی آن توضیح می‌داد، حرکت راهبردی تغییر شرایط کلاسیک بود ـ بالا بردن درخواست‌ها بعد از این‌که هر دو طرف به توافق رسیده‌اند. البته این عملی غیراخلاقی و ظالمانه خواهد بود، اما همان‌طور که جویی فکر کرده بود، صدایی شنیده است که به او می‌گوید فلان کار را انجام دهد تا این‌که مسؤولیت کارهای خود را بپذیرد. مرتکب‌شونده‌گان اغلب هیچ ضرری در انجام دادن بهترین معامله نمی‌بینند. پس، چرا تا به حال در برابر این همه رفتار غیراخلاقی، هیچ‌کس مواخذه نشده است؟ در اغلب موارد، طرف دیگر غرور خود را زیر پا می‌گذارد و می‌پذیرد، درست به همان سادگی که شرکت پرداخت نیم میلیون دلار اضافی را پذیرفت. آن‌ها به خاطر این‌که با احساس حقارت به علت لغو کنفرانس مطبوعاتی مواجه نشوند، آن مبلغ را پذیرفتند. در سایر موارد، طرف دیگر به اندازه‌ای از لحاظ احساسی در فرایند خرید درگیر شده است که نمی‌تواند عقب‌نشینی کند.

تاریخ معاملات بزرگ پر از داستان‌هایی از افرادی است که از یک معامله مقدار بیشتری می‌ستانند، فقط به این علت که آن‌ها به اندازه‌ی کافی اهرم قدرت برای چنین کاری داشته‌اند و صادقانه بگویم من احساسات شخصی در خصوص نحوه‌ی پاسخ دادن ندارم. قلبم به من می‌گوید وقتی که افراد چنین کاری را انجام می‌دهند، شما باید آن را حقه بدانید و معامله نکنید. با این حال، من هم معتقدم که احساسات را باید از مذاکرات جدا کرد. اگر آن شرکت نیویورکی قادر بود نیم میلیون اضافی را بپردازد و هنوز هم معامله را سودمند بدانند، پس حق با آن‌ها

بود که غرور خود را زیر پا بگذارند و پول را بپردازند ـ به شرطی که معامله این چنین نبود که مجبور باشند به همکاری با مرتکب‌شونده ادامه دهند. هزینه‌ی بسیار گزافی برای پرداختن بود.

خوشبختانه، تاریخ معاملات بزرگ نیز نمونه‌های فراوانی از داستان‌هایی از افرادی دارد که غرور خود را به هیچ قیمتی نفروختند. روزی، مردی قرارداد فروش مزرعه‌ی پرورش احشام خود را امضا کرد. همان روز، روزنامه‌ی *اورلاندو سنتینل* این خبر را منتشر کرد که والت دیسنی به‌طور مخفیانه در حال خرید تمام زمین برای احداث پارک دنیای والت دیسنی است. مزرعه‌دار می‌توانست معامله را متوقف کند و میلیون‌ها دلار پول بیشتر به جیب بزند. اما، عزت نفس او، باعث شد که خود را از انجام دادن چنین کاری منع کند.

زمانی که هنری هولیس هتل پالمرهاوس در شیکاگو را به کنراد هیلتون فروخت، براساس اولین پیشنهاد هیلتون روی قیمت ۱۹,۳۸۵,۰۰۰ دلار توافق کردند. طی یک هفته، پیشنهاداتی به ارزش بیش از یک میلیون دلار بالاتر از آن رقم دریافت کرد، اما او هرگز روی حرف خودش پا نگذاشت. آن‌چنان که هیلتون در زندگی‌نامه‌ی خود گفت: «من در طول عمر خود با افراد بسیاری معامله کرده‌ام. فکر نمی‌کنم که تاکنون تجربه‌ی بزرگ‌تری از معامله کردن با این شخص بسیار محترم داشته‌ام. در سراسر معامله احساس می‌کردم که یک استاد کامل در عالی‌ترین سنت‌های تجاری امریکایی را نظاره می‌کنم.»

حرکات راهبردی متقابل. برای مقابله با روش و حرکت تغییر شرایط، سعی کنید:

۱. با استناد به نفوذ برتر مافوق آن‌چنان که در فصل ۱۱ آموزش دادم، از خود محافظت کنید ـ به آن‌ها بگویید که پیشنهاد آن‌ها باعث ناراحتی شما نمی‌شود، اما موضوع این است که هیأت مدیره‌ی شما هرگز درباره‌ی یک معامله بعد از عقد قرارداد، دوباره

مذاکره نمی‌کند، و شما مجبور خواهید شد که معامله را فسخ کنید. سپس برای پذیرش آسان موقع‌یابی کنید، همان‌طور که در فصل ۲۱ به شما آموزش دادم، به آن‌ها بگویید که اگرچه نمی‌توانید روی قیمت حرکتی انجام دهید، اما شاید بتوانید در بخشی دیگر، پیشنهاد باارزش‌تری ارائه دهید.

۲. در عوض، درخواست‌های خود را بالا ببرید. به آن‌ها بگویید که خوشحال هستید که آن‌ها می‌خواهند مذاکرات را از سر بگیرند؛ چون، طرف شما هم موارد دیگری برای مطرح کردن داشته است. البته، شما هرگز روی یک معامله دبه نمی‌کنید، اما چون آن‌ها تصمیم گرفته‌اند روی پیشنهاد اصلی مذاکره قرار بگذارند، قیمت شما هم اینک بالا رفته است.

بهتر است از تغییر شرایط احتراز کنیم تا آن را مورد بررسی قرار دهیم. از آن با موارد زیر دوری می‌جوییم:

۱. از ابتدا تمام جزییات را ببندیم. هیچ چیزی را موکول به «ما می‌توانیم بعد آن را بررسی کنیم» نکنید. موضوع‌های حل نشده باعث تغییر شرایط می‌شوند.
۲. ایجاد رابطه‌ی شخصی با طرف دیگر که بی‌رحمی آن‌ها را نسبت به شما کاهش می‌دهد.
۳. اخذ پیش‌پرداخت‌های سنگین تا عقب کشیدن برای آن‌ها سخت‌تر باشد.
۴. ایجاد کردن مذاکرات دو طرف برنده تا آن‌ها نخواهند عقب‌نشینی کنند.

حرکت راهبردی اطلاعات گمراه‌کننده

حرکت راهبردی گمراه‌کننده‌ی بعدی که ممکن است با آن برخورد کنید، اطلاعات گمراه‌کننده است و از این حقیقت استفاده می‌کند که ما اغلب

اطلاعاتی را که به صورت مخفیانه به دست می‌آوریم باور می‌کنیم. به خاطر می‌آورم در راه بازگشت از مراسم سخنرانی درخصوص اشتغال بودم و با فردی که روی صندلی کناری‌ام نشسته بود، درباره‌ی کنفرانس مطبوعاتی آن روز رییس جمهور صحبت می‌کردم. او گفت: «باور نمی‌کنم که واقعیت را به ما بگوید. من فردی را دیدم که کسی را می‌شناخت که در کاخ سفید کار می‌کند. او به من گفت که رییس جمهور از همان ابتدا همه چیز را درباره‌ی این موضوع می‌دانست. او چیزی را مخفی می‌کند.»

چیزی که باعث شگفتی من شد این بود که متوجه شدم به جای این‌که حرف‌های رییس جمهور را در کنفرانس مطبوعاتی باور کنم، داشتم حرف‌های این مرد را باور می‌کردم. چرا؟ به علت این‌که ما همیشه تمایل داریم تا اطلاعاتی را باور کنیم که به صورت مخفی به دست آورده‌ایم.

اطلاعات گمراه‌کننده تأثیر بسیار حیرت‌آوری دارند. تصور کنید که فروشنده‌ای گزارش تأثیرگذاری برای هیأت مدیره ارائه می‌دهد. جداول و منابع سمعی ـ بصری او را احاطه کرده‌اند، او به شدت تقاضا می‌کند که آن‌ها از شرکت او خرید کنند؛ زیرا، او بهترین قیمت را در بازار پیشنهاد می‌دهد. او معتقد است که هیچ رقیبی نمی‌تواند قیمت‌هایش را تا این حد پایین آورد و یقین دارد که می‌تواند قرارداد فروش را با قیمت درخواستی هشتصد و بیست هزار دلار ببندد. سپس متوجه می‌شود که یکی از اعضای هیأت مدیره، یادداشتی به عضو دیگر می‌دهد و او هم سرش را به نشانه‌ی تصدیق تکان می‌دهد و یادداشت را روی میز جلوی خودش قرار می‌دهد. حس کنجکاوی فروشنده برانگیخته می‌شود. می‌خواهد بداند چه چیزی یادداشت‌شده است. او پیشنهادهای خود را تمام می‌کند، سپس به میز نزدیک می‌شود و با هیجان به سمت آن‌ها می‌گوید: «آقایان، آیا سؤالی دارید؟» اینک گوشه‌ی چشمش یادداشت را می‌بیند. حتی با وارونه خواندن یادداشت، می‌تواند بخواند که نوشته است:

«قیمت اونیورسال، هفتصد و شصت و دو هزار دلار است. بیا از آن‌ها بخریم.»

رییس هیأت‌مدیره می‌گوید: «من یک سؤال دارم. قیمت شما به نظر بالا می‌رسد. ما باید با پایین‌ترین قیمت که مطابق مشخصات ما باشد، موافقت کنیم. آیا هشتصد و بیست هزار دلار پایین‌ترین قیمتی است که می‌توانید پیشنهاد دهید؟» در عرض چند دقیقه، فروشنده‌ی مضطرب قیمت خود را پنجاه و هشت هزار دلار کاهش داده است.

آیا یادداشت حقیقت داشت یا دربرگیرنده‌ی اطلاعات گمراه‌کننده بود؟ اگرچه آن فقط یادداشت تاییدنشده‌ای روی یک تکه کاغذ بود، اما شخص فروشنده آن را باور کرد؛ زیرا اطلاعات را به صورت مخفیانه به دست آورده بود. اگر آن‌ها اطلاعات گمراه‌کننده در دسترس فروشنده قرار داده بودند، آیا فروشنده بعد می‌تواند اعتراض کند که فریب خورده است؟ نه، آن‌ها به او نگفته بودند که قیمت رقیب هفتصد و شصت و دو هزار دلار بوده است. او این اطلاعات را مخفیانه به دست آورده بود و باید مسؤولیت فرضیات خود را بپذیرد.

داشتن اطلاعات گمراه‌کننده به شما کمک خواهد کرد تا آثار این شیوه‌ی مشکوک را خنثی کنید. هر زمانی که طرف مقابل براساس اطلاعاتی که انتخاب کرده است به شما بگوید مذاکره کنید، به‌شدت نسبت به آلت دست شدن توسط آن‌ها آسیب‌پذیرید. وقتی که طرف مقابل ممکن است اطلاعات گمراه‌کننده‌ای سر راه شما قرار داده باشد تا آن را کشف کنید، شما باید خیلی بیشتر احتیاط داشته باشید.

اکنون من درباره‌ی برخی از حرکات راهبردی مشکوک که با آن‌ها برخورد می‌کنید اطلاعاتی داده‌ام. به خاطر داشته باشید که تنها دلیل انجام دادن این کار این بود که از خودتان محافظت کنید. آن‌طور که همیشه صدق می‌کند، بهترین شیوه‌ی تجارت این است که صادق و درستکار باشید. این تنها کار درست و بالطبع هوشمندانه است.

فصل ۳۱: مذاکره کردن با افراد غیرامریکایی

در سمینارهای رموز مذاکرات تجاری موفق، اغلب درباره‌ی نحوه‌ی مذاکره کردن با غیرامریکایی‌ها از من سؤال می‌شود. به نظر می‌رسد که انگار همه‌ی ما یک تجربه‌ی ناامیدکننده‌ای در معامله کردن با یک خارجی در کشوری خارجی یا با فردی خارجی که در این کشور زندگی می‌کند، داشته‌ایم.

من مهاجری از انگلستان هستم و اگرچه بیش از سی سال اینجا بوده‌ام و بیش از بیست سال است که شهروند این کشور هستم، می‌توانم مشکلات معامله کردن با غیرامریکایی‌ها را شرح دهم. همراه با تجربه‌ی نقل‌مکان به اینجا و پذیرفتن نحوه‌ی امریکایی انجام دادن کارها، به بیش از یکصد کشور دیگر جهان هم سفر کرده‌ام.

برای افراد غیرامریکایی آسان است که ما را درک نکنند. براساس تجربیاتم، می‌دانم چقدر امریکا با هر کشور دیگری در جهان متفاوت است و چطور امریکا به طرز گمراه‌کننده‌ای برای غیرامریکایی‌ها متفاوت است. آن‌ها تصور می‌کنند که ما را از طریق دیدن فیلم‌ها و نمایش‌های تلویزیونی می‌شناسند. با این حال، فیلم‌ها و تلویزیون چیزی را که در قلب و دل امریکایی وجود دارد، بروز نمی‌دهد و آن همان چیزی است که تعیین‌کننده‌ی نحوه‌ی دید و تعامل ما با تجارت است.

در مقابل نیز ما غیرامریکایی‌ها را می‌بینیم و فکر می‌کنیم که آن‌ها را درک می‌کنیم. درست، آن‌ها ممکن است کت و شلوار بپوشند و به زبان ما صحبت کنند، اما آن به این مفهوم نیست که ارزش‌های سنتی و عقاید

آن‌ها تغییر کرده است. آن‌ها ممکن است موسیقی امریکایی و فیلم‌های امریکایی را ترجیح دهند، اما عقاید آن‌ها در خصوص نحوه‌ی زندگی و ارزش‌هایی که برای سنت‌های خود قائل‌اند، به قوت خود باقی است.

من باور دارم که با تمام مشابهت‌های مشخص‌مان، تفاوت‌های عظیمی در نحوه‌ی دید ما نسبت به تجارت وجود دارد. بنابراین، بیایید قدری وقت بگذاریم و سعی کنیم رموز مذاکرات با غیرامریکایی‌ها را بررسی کنیم.

سرمایه‌گذار نیویورکی در املاک و مستغلات، *دونالد ترامپ*، کتاب پرفروشی نوشت به نام *هنر معامله* که به تفصیل بسیاری از مذاکرات مهم او را در زمینه‌ی املاک بیان می‌کرد. عنوان و محدوده‌ی این کتاب به روشنی نگرانی اصلی اغلب مذاکره‌کنندگان امریکایی را توضیح می‌دهد. ما در محیطی زندگی می‌کنیم که خودآگاهی نسبت به معامله وجود دارد.

تصور می‌کنم که جامعه‌شناسان به شما می‌گویند که این امر به این علت است که ما چنان اجتماع متحرک و متنوعی هستیم که حسی اندک نسبت به ریشه‌ها داریم. به‌جای اعتماد کردن به افراد و روشی که کارها صورت می‌پذیرند، آن‌چنان که در سراسر دنیا متداول است، تمام اعتمادمان را در خلق و ایجاد معامله‌ای خدشه‌ناپذیر قرار می‌دهیم. «آیا در دادگاه قابل اتکا و استناد خواهد بود؟». گویی هر کسی که احتمال ضرورت برای دفاع از معامله و قرارداد در دادگاه را در نظر نگیرد بی‌تجربه است.

اغلب افراد غیرامریکایی وابستگی کامل ما به قرارداد را رد می‌کنند. اگر آن‌ها تصمیم بگیرند که قراردادی امضا کنند، به‌سادگیِ علامتی برای فهم و درکی متقابل است که بین دوطرف در تاریخی خاص وجود داشت. آن علامتی رسمی از ارتباطی است که اکنون بین دوطرف وجود دارد. همان‌طور که در خصوص سایر ارتباط‌ها صدق می‌کند، قرارداد باید مطابق با تغییر شرایط باشد.

برای بسیاری از امریکایی‌ها تعجب‌آور است اگر متوجه شوند که شما می‌توانید قراردادی در کره امضا کنید و شش ماه دیگر برای‌تان بی‌معنا باشد. امریکایی‌ها فغان می‌کنند: «اما ما قراردادی امضا کردیم.» «بله»، طرف کره‌ای آن‌ها باصبوری می‌گوید: «بله، ما قراردادی براساس شرایطی که شش ماه پیش حاکم بود امضا کردیم. آن شرایط دیگر وجود خارجی ندارند، بنابراین، قراردادی که امضا کردیم هم بی‌معناست.»

طرف امریکایی فریاد می‌زند: «ابله، تلاش می‌کنی به من حقه بزنی.» هرگز. چیزی که به زعم امریکایی‌ها عملی غیراحترام‌آمیز می‌نماید، به نظر آن‌ها این‌چنین نیست و فقط ما آن را به آن مفهوم تلقی می‌کنیم. این روش فقط مختص آن‌ها برای انجام دادن کارهاست.

اغلب باعث خوشحالی امریکایی‌هایی می‌شود که بخواهند محصولی به ساکنان خاورمیانه بفروشند؛ زیرا، برای امضای قرارداد به مشکلی برنمی‌خورند. آن‌ها با پی بردن به این موضوع که در دنیای اعراب، بستن قرارداد به معنای اعلام شروع مذاکرات است و نه پایان آن، رعب و ترس را در دل آن‌ها برمی‌انگیزاند. ارزش قرارداد امضا شده در فرهنگ آن‌ها کمتر از قولنامه در فرهنگ ماست. شگفت‌زده نخواهید شد، اگر متوجه شوید که امریکایی‌ها خیلی سریع‌تر و بیشتر از سایر مردمان دنیا به اقدامات قانونی متوسل می‌شوند. این باعث خنده‌ی فروشنده در بسیاری از کشورها از قبیل هندوستان خواهد بود که سیستم قانون شهروندی تقریباً وجود ندارد. من به این موضوع گلایه‌ای ندارم و شما هم نباید داشته باشید. کاری که باید بکنید، درک این امر است که ملیت‌های مختلف و فرهنگ‌های متنوع راه‌های متفاوتی برای انجام دادن کارها دارند و اگر شما قصد دارید به آن‌ها کالایی بفروشید، باید آن راه‌ها را بیاموزید، درک کنید و به آن‌ها ارزش دهید.

قبل از ایجاد وابستگی بیش از حد روی قراردادی که با یک خریدار خارجی بسته‌اید، باید بدانید که چطور می‌توانید او را مجبور کنید که به آن پایبند باشد.

حتی اگر در کشوری معامله می‌کنید که دارای نظام قانونی فعال برای دادخواهی شهروندان است، خسارتی که می‌تواند این امر وارد کند شاید به این معنا باشد که پیگیری آن بی‌ارزش است. در امریکا، اقدامات و دعاوی قانونی چنان فراگیر است که شرکت‌ها به تجارت با شرکتی که از آن‌ها شکایت کرده است، ادامه می‌دهند. ما آن را به عنوان روشی عادی برای حل و فصل مناقشه می‌بینیم و نه دلیلی برای کینه‌توزی. در اغلب کشورهای خارجی، فقط کافی است از کسی شکایت شود. در پی آن، ضمن بی‌احترامی از معامله کردن و عقد قرارداد نیز محروم می‌شوند.

متن، درجه‌ی اهمیت ارتباط بین طرفین، در برابر تفصیل و جزییات قرارداد را نشان می‌دهد. زمانی که ارتباط بسیار مهم است، ما آن را مذاکره‌ی متن‌گرا می‌نامیم. زمانی که خودِ قرارداد مدنظر ما باشد، آن را مذاکره‌ی غیرمتن‌گرا می‌نامیم. ملیت‌های مختلف اهمیت کم و بیشی روی متن می‌گذارند ـ محیطی که در آن پیشنهاد ارایه می‌شود. فرهنگ‌هایی از متن‌گرا تا غیرمتن‌گرا فهرست‌بندی شده‌اند: شرق، خاورمیانه، روسیه، اسپانیا، ایتالیا، فرانسه، انگلستان، امریکا، کشورهای اسکاندیناوی، آلمان، سوییس. از این فهرست شما متوجه می‌شوید که فقط اسکاندیناوی، آلمان و سوییس بیشتر از امریکایی‌ها روی محتوای قرارداد تمرکز می‌کنند. کشورهای دیگر بیشتر ارتباط بین دوطرف را مدنظر دارند.

بنابراین، اولین چیزی که در خصوص مذاکرات با غیرامریکایی‌ها باید بیاموزید این است که قرارداد موضوع اصلی برای آن‌ها نیست. آن‌ها اهمیت بیشتری به ارتباط بین دوطرف می‌دهند. آیا حسن نیت بین دوطرف وجود دارد؟ اگر حسن نیت وجود نداشته باشد، هیچ حدی از ترتیبات قانونی باعث ارزشمند شدن آن ارتباط نمی‌شود. زمانی که شما به تلاش خود

ادامه می‌دهید تا این‌که نکات مثبت قرارداد مشخص شود، آن‌ها در حال صرف کردن زمان برای ارزیابی نقاط مثبت شخصیت شما هستند.

جدا از تمرکز بیشتر روی معامله تا روی ارتباط بین طرفین، اشتباه عمده‌ای که امریکایی‌ها در معامله با غیرامریکایی‌ها می‌کنند این است که ما می‌خواهیم خیلی سریع به تجارت بپردازیم و نتیجه‌ی آن را مشخص کنیم. هیچ ملتی سریع‌تر از امریکایی‌ها در خصوص تجارت نتیجه‌گرا نیستند. به طور نمونه، ما تعداد محدودی جملات دوستانه و مؤدبانه برای رفع تنش رد و بدل می‌کنیم و سپس به‌طور مستقیم به جزییات قرارداد می‌پردازیم. بعد از آن، به معاشرت تن می‌دهیم. غیرامریکایی ممکن است روزها، هفته‌ها و حتی ماه‌ها طول بکشد تا شما را بشناسد و برای تجارت با شما به احساس مطلوب دست یابد.

اگر شما برای تجارت به ژاپن بروید، ممکن است روزها بروید و بیایید، و آن‌ها هنوز زمان را برای شروع مذاکرات تجاری مناسب ندانند. با این حال، مراقب باشید که آن‌ها سعی نکنند شما را با سررسید زمانی زیر فشار قرار دهند. در سمینارهایم بسیاری از افراد به من گفته‌اند که دلخوشی آن‌ها در پذیرایی شدن مناسب به زودی تبدیل به آزردگی و غم و غصه شده است؛ چون، متوجه می‌شدند که چقدر تجارت با آن‌ها مشکل است. آن‌ها داستان‌های ترسناکی از ناتوانی در مذاکره برایم تعریف کرده‌اند. این سفری دو ساعته تا فرودگاه ناریتاست. اما مذاکره زیر فشار مضاعف زمانی است. با ترس از این فکر که دست خالی برگردند، آن‌ها مستقیم قیمت کف خود را پیشنهاد داده‌اند.

پس، هنگام فروش به غیر امریکایی‌ها، شاید در دو دام عمده گرفتار شوید:

۱. تأکید بیش از حد به قرارداد خواهید کرد و اهمیت زیادی به ارتباط دوطرف نمی‌دهید.

۲. خیلی سریع سر مذاکرات تجاری می‌روید.

این دو مورد البته بسیار به هم مرتبط هستند. ساختن یک ارتباط با یک خریدار خارجی تا مرحله‌ای که با او احساس راحتی کنید، زمان می‌برد. وسعت دادن به آن ارتباط تا نقطه‌ای که شما به او اعتماد کنید و او به شما اعتماد کند، و دیگر مجبور نباشید که به قرارداد متکی باشید، بسیار زمان می‌برد.

بیایید نگاهی به نه خصوصیت شخصیتی امریکایی‌هایی که به غیرامریکایی‌ها کالا می‌فروشند، بیندازیم. البته، این روش شاید به‌طور دقیق شما را توصیف نکند، اما اگر شما با هر یک از این خصوصیات خود را تطبیق دهید، باید خط‌مشی خود را نیز در زمان فروش به غیرامریکایی‌ها وفق دهید.

احتمال دارد که با یک غیرامریکایی در ارتباطات خود بسیار رک و راست باشید. شما از اصطلاحاتی از قبیل «قیمت کف شما چیست؟» یا «با آن رقم، شما چقدر سود خواهید برد؟» استفاده می‌کنید. یا سعی می‌کنید تا تأکید مذاکرات را با گفتن «بیا دست‌های‌مان را از ابتدا رو کنیم»، یا «بیا امشب تکلیف این قضیه را روشن کنیم.» تغییر دهید. اگرچه این نوع ارتباط مستقیم و رک و راست باعث ایجاد فشار روی طرف دیگر می‌شود، بدانید که ممکن است به‌نظر غیرامریکایی‌ها این موارد غیرمؤدبانه به نظر برسد و باعث ناراحتی آن‌ها شود.

از آنجا که شما امریکایی هستید، نسبت به طرح درخواست‌های اولیه‌ی ظالمانه مقاومت می‌کنید. این مطلب به شما برمی‌گردد که آیا بتوانید «معامله را تمام کنید» یا «از طفره رفتن خلاص شوید.» شما می‌خواهید به طرز رعدآسایی به مذاکرات بپردازید و آن را به سرعت نهایی کنید و چهارچوب زمانی کوتاه‌تری نسبت به آن چیزی که غیرامریکایی‌ها در نظر دارند، متصور شوید. به عقیده‌ی شما، می‌توان در عرض چند ساعت مذاکرات را نهایی کرد، در حالی‌که آن‌ها فکر می‌کنند چند روز طول خواهد کشید. یک خارجی ممکن است درخواست‌های

اولیه‌ی ظالمانه‌ای را مطرح کند؛ زیرا، می‌داند که قیمت و شرایط با گذشت زمان به طرز فوق‌العاده‌ای تغییر خواهد کرد، اما شما درمی‌یابید که با آهسته شدن روند مذاکرات، هر دو طرف به سمت چانه‌زنی بی‌پایان کشیده می‌شوند.

شما در مقایسه با افراد غیرامریکایی، دوست دارید یک نفره مذاکره کنید. مرسوم است که یک مذاکره‌کننده‌ی امریکایی را ببینید که در مذاکرات بین‌المللی یک‌تنه و با اختیار تام ظاهر می‌شود، تا معامله را انجام دهد. (می‌توانید یک گروه سه نفره شامل مترجم و راننده درست کنید.) سپس زمانی که به اتاق مذاکرات می‌رسید، متوجه می‌شوید که گروه ده یا دوازده نفره از مذاکره‌کننده‌گان از طرف دیگر آماده‌اند. البته، این برای شما خوب نیست؛ زیرا از لحاظ روانی احساس می‌کنید که مغلوب میدان هستید، مگر این‌که تعداد افراد مذاکره‌کننده یکسان باشد. با این حال، تأثیر این موضوع روی گروه خارجی بیشتر باعث نگرانی من می‌شود. آن‌ها می‌بینند مذاکره‌کننده‌ای تنها در برابر آن‌هاست و ممکن است چنین برداشت کنند که « آن‌ها برای معامله کردن در این جلسه جدی نیستند. اگر آن‌ها فقط یک مذاکره‌کننده فرستاده‌اند، پس لابد این اقدام اولیه است.» یا آن‌ها احساس می‌کنند که شما تنها در حال جمع‌آوری اطلاعات برای پی بردن به گروه مذاکره‌کننده‌گان خود هستید. مگر این‌که برای توضیح این‌که شما تنها گروه مذاکره‌اید، متحمل سختی زیادی شوید. شما نیز تا حدی اختیار دارید تا برای دستیابی به معامله مذاکره کنید و آن‌ها هم ممکن است شما را جدی نگیرند.

شما نسبت به نمایش‌های احساسی، راحت نیستید. انگلیسی‌ها البته بدترین هستند، اما امریکایی‌ها هم به نمایش احساسات در ملاءعام به دید نقطه ضعف می‌نگرند. اگر همسرتان گریه کند، شما تصور می‌کنید که کار وحشتناک و بی‌رحمانه‌ای در حق او کرده‌اید. اما، در کشورهای حوزه‌ی مدیترانه، شوهر به سادگی در اندیشه فرو می‌رود که زنش چه حقه‌ای

سوار کرده است. اگر نسبت به واکنشی احساس ترس دارید، در فرایند فروش کالای خود به غیرامریکایی‌ها مبتدی خواهید بود و اگر خریدار در برابر یکی از پیشنهادهای شما از عصبانیت منفجر شود، می‌خواهید واکنش مضاعف نشان دهید. در عوض، شما فقط به آن از دید ترفند مذاکره‌ای نگاه کنید که ممکن است در فرهنگ آن‌ها به‌طور کامل پذیرفتنی باشد.

شما علاوه بر این‌که می‌خواهید مذاکرات را پیش از برقراری ارتباط با طرف دیگر، نهایی کنید، در واقع، منافع کوتاه‌مدتی را نیز انتظار دارید. شما انتظار کسب نتایج سریع از قراردادی که بسته‌اید هم دارید. توجه دارید که نظر شما متوجه سود سهام سه ماهه است، در حالی که چشم‌انداز سرمایه‌گذاران خارجی، طرح‌های بلند مدت ده ساله است. به زعم بسیاری از غیرامریکایی‌ها، که به نظر من غیرمنصفانه است، این ذهنیتی کوته‌بینانه است. جایی که آن‌ها در انتظار ایجاد ارتباطی درازمدت‌اند، شما فقط روی سود تمرکز دارید و این می‌تواند باعث رنجش خاطر آن‌ها شود.

به احتمال زیاد، شما زبان‌های خارجی نمی‌دانید. جای هیچ شک و شبهه‌ای نیست که انگلیسی اکنون زبان تجارت در دنیاست. برای نمونه، در اروپا کنفرانس‌ها به زبان انگلیسی برگزار می‌شوند؛ زیرا، زبان مشترک اقوام است. اغلب تجار اروپایی می‌توانند دو زبان خارجی صحبت کنند که یکی از آن‌ها همیشه زبان انگلیسی است. اغلب بازرگانان آسیایی حتی اگر نتوانند به‌خوبی صحبت کنند، می‌توانند متوجه منظور طرف مقابل شوند. چیزی که باعث ناراحتی است، این است که به‌ندرت یک امریکایی می‌تواند آلمانی یا ژاپنی صحبت کند، اگر یک امریکایی یک زبان خارجی بداند، به احتمال زیاد، فرانسه یا اسپانیایی است.

برای درک این که چقدر ممکن است این امر به نظر غیرامریکایی‌ها مبتکرانه برسد، شما فقط فکر کنید که تا چه حد مضطرب شدید وقتی

که برای اولین بار در رستورانی در پاریس غذا خوردید. وقتی که گارسون نمی‌تواند انگلیسی صحبت کند، شما هم مثل من، فکر کردید، «این یک رستوران توریستی است. آن‌ها باید افراد آشنا به زبان انگلیسی داشته باشند، چرا در برابر زبان انگلیسی این‌قدر سرسختی می‌کنند؟» متأسفانه، این طرز رفتار از طرف بازرگانان امریکایی بسیار رایج و شایع است. این انتظار که، «اگر آن‌ها بخواهند با ما کار کنند، باید زبان ما را یاد بگیرند.»، می‌تواند به نظر یک خارجی به طرز برانگیزنده‌ای مبتکرانه باشد. در عوض، شما همیشه باید هیجان‌زده و خوشحال باشید که آن‌ها می‌توانند حتی چند کلمه‌ای به زبان ما صحبت کنند. شما باید همیشه تلاش کنید تا چند کلمه‌ای از زبان آن‌ها را صحبت کنید، حتی اگر فقط گفتن «صبح بخیر» و «متشکرم» باشد.

شاید شما از سکوت احساس ناراحتی می‌کنید ـ پانزده ثانیه سکوت برای شما به نظر یک عمر می‌رسد. آیا به خاطر می‌آورید آخرین باری که صدای تلویزیون شما ناگهان قطع شد؟ به‌طور حتم شما هم داشتید تلپ تلپ روی دستگاه می‌کوبیدید، آن هم فقط در عرض پانزده ثانیه، تا این‌که صدا دوباره برقرار شود.

به‌ویژه به نظر آسیایی‌ها که با دوره‌های طولانی تفکر و مراقبه آشنایند، این هیجان‌زدگی نقطه ضعفی محسوب می‌شود که می‌توانند از آن استفاده کنند. زمانی که با غیرامریکایی‌ها معامله می‌کنید، از دوره‌های طولانی سکوت دچار ترس و هیجان نشوید. در عوض، آن را به‌عنوان مبارزه‌ای در نظر بگیرید برای این‌که شروع کننده‌ی صحبت نباشید.

یکی از شاگردان من که بانکدار سرمایه‌گذار است، درباره‌ی ارائه‌ی وام رهنی به ارزش ده‌ها میلیون دلار به سرمایه‌گذاران در شانگهای چین داستانی تعریف کرد؛ بیست و سه نفر دور میز کنفرانس نشسته بودیم. ناگهان همه ساکت شدند و سکوت محض حاکم شد. خوشبختانه، چیزی که به من گفتی را به یاد آوردم و به ساعتم نگاهی انداختم، با اعتماد

کامل درباره‌ی این که شخص بعدی برای صحبت کردن نخواهم بود بیست و سه دقیقه سکوت طاقت‌فرسا ادامه یافت تا این‌که در نهایت یکی از آن‌ها تسلیم شد و سکوت را شکست. از آنجا به بعد به سرعت جلو رفتیم و قرارداد را نهایی کردیم.»

شما از پذیرش این امر که نمی‌دانید متنفرید. همان‌طور که در فصل بعدی به شما خواهم گفت، زمانی که ما درباره‌ی اهمیت جمع‌آوری اطلاعات صحبت می‌کنیم، شما از پذیرفتن این که نمی‌دانید، تنفر خواهید داشت. این چیزی است که غیرامریکایی‌ها می‌دانند و می‌توانند به نفع خود استفاده کنند. شما مجبور نیستید به هر سؤالی پاسخ دهید. شما محق هستید که بگویید، «این موارد در این مرحله، اطلاعاتی محرمانه‌اند.» یا به‌سادگی به آن‌ها بگویید که اطلاع ندارید، یا اجازه ندارید اطلاعاتی را که آن‌ها دنبالش هستند، علنی کنید. به هر سؤالی که نباید پاسخ داد.

شاید احساس کنید که اگر آن‌ها هدیه‌ای به شما بدهند، نمک‌گیر می‌شوید. شما اغلب از مهمان‌نوازی و هدایای افراد غیرامریکایی که با آن‌ها مذاکره می‌شد، شرمنده می‌شوید. این مطلب تلاشی آشکار برای جلب نظر شماست و با آن مقابله کنید. به جای این‌که هدیه را نپذیرید و آن‌ها را ناراحت کنید، بهتر است کارشان را تلافی کنید. این عمل، به تعهد و الزام افراد پایان می‌دهد. اگر آن‌ها شما را به شام دعوت می‌کنند، شما آن‌ها را به جایی گران‌تر ببرید. این موضوع تعهد را به پایان می‌رساند و سبب لذت دوبرابر شما می‌شود.

در نهایت، اجازه دهید در اینجا کمی حس میهن‌پرستی خود را ارضا بکنم. مردم در سراسر جهان هنوز امریکایی‌ها و به‌ویژه بازرگانان و تجار امریکایی را تحسین می‌کنند و به آن‌ها احترام می‌گذارند. آن‌ها به ما اعتماد دارند و به ما به دید افرادی می‌نگرند که در تجارت روراست هستند. بنابراین، احساس نکنید که من به نقاط ضعف امریکایی‌ها به

هنگام معامله با غیرامریکایی‌ها اشاره کرده‌ام. من این مسأله را مـی‌آمـوزم که چرا مذاکره‌کنندگان خارجی اغلـب بـا امریکـایی‌هـا دچـار سـوءتفاهم می‌شوند، آیا منصفانه نیست؟

در فصل بعد، به شما آموزش خواهم داد که چگونه از نقاط فشار برای به دست آوردن چیزی که می‌خواهید استفاده کنید و هنگامی که خریدار از اهرم فشار استفاده می‌کند، چطور از خود محافظت کنید.

فصل ۳۲: نقاط فشار در مذاکرات

لوییس آرمسترانگ در دوران جوانی که نوازنده بود، این داستان را تعریف می‌کرد: «یک شب این قلاب بدقواره و مستعمل از دیوار اتاق رخت‌کن من در شیکاگو سقوط می‌کند و به من بشارت می‌دهد که شب بعد، من چنین و چنان کلوپی را در نیویورک افتتاح می‌کنم. من به او می‌گویم که این شغل را در شیکاگو دارم و نمی‌خواهم به شهر دیگری بیایم. در همین حین، پشتم را به او می‌کنم تا نشان دهم که برایم مهم نیست. ناگهان صدایی می‌شنوم: تلق! تیک! برمی‌گردم و می‌بینم که او هفت‌تیرش را به‌سمت من نشانه رفته و در حال کشیدن ماشه است. مانند توپی که می‌ترکد و صدای مرگ به گوش می‌رسد! پس، به آن آهن خیره نگاه می‌کنم و می‌گویم: «خوب، شاید فردا در نیویورک کلوپی افتتاح کنم.»

همیشه فکر کرده‌ام که کشیدن اسلحه روی شخصی در خلال مذاکرات بسیار دور از نزاکت است. خوشحالم که احتیاجی به انجام دادن این کار ندارم. می‌توان از نقاط فشاری علیه طرف دیگر استفاده کرد که درست به همان اندازه مؤثر و پذیرفتنی‌ترند. قصد دارم نحوه‌ی استفاده از سه نقطه‌ی فشار روی خریدار را به شما بیاموزم. و برعکس، اگر خریدار سعی کند از آن‌ها علیه شما استفاده کند، بتوانید از خود دفاع کنید. در مذاکره‌ای خوب، هر طرف بسیار زیرکانه از نقاط فشار استفاده می‌کند و اغلب طرف مقابل نیز از آن فشار آگاه است؛ نه تهدیدی صورت می‌گیرد و نه حیله‌گری و حقه‌بازی در کار است.

اولین نقطه‌ی فشار: فشار زمانی

افراد زیر فشار زمانی، انعطاف‌پذیرترند. اغلب در شرایط فشار کمبود زمان، مردم امتیازاتی می‌دهند که در شرایط عادی نمی‌دهند. فرزندان شما از این مطلب آگاه هستند، مگر نه؟ فرزندتان چه موقع از شما تقاضای چیزی می‌کند؟ درست لحظه‌ای که با عجله قصد دارید از در خانه خارج می‌شوید، درست است؟ وقتی که پسرم، جان، جوان‌تر بود، مرا به فرودگاه لس‌آنجلس می‌رساند که در حدود یک ساعت رانندگی لازم دارد. در طول این مدت، ما درباره‌ی هیچ چیز مهمی صحبت نمی‌کردیم، اما درست زمانی که می‌رسیدیم و باربر چمدان‌های مرا روی چرخ می‌گذاشت و می‌خواستم عجله کنم تا به هواپیما برسم، ناگهان می‌گفت: «پدر، متأسفم فراموش کردم بگویم، پانصد دلار برای تعمیر اگزوز خودرو لازم دارم.»

من می‌گفتم: «جان، این کار را با من نکن، من این مزخرفات را به تو یاد می‌دهم! چرا پیش از این، به من نگفتی؟»

او به من می‌گفت: «متأسفم، فراموش کردم، پدر، اما من از قبل برای تعمیرگاه وقت گرفته‌ام و مجبورم در طول سفر شما، آن را تعمیر کنم. پس، خواهش می‌کنم پول را بدهید. در تعطیلات آخر هفته‌ی آینده درباره‌ی آن به شما توضیح می‌دهم؟»

بچه‌ها به‌طور غریزی و نیز در برخورد با بزرگسالان یاد گرفته‌اند که زیر فشار زمانی، افراد منعطف‌تر می‌شوند.

قانون مذاکره این است که هشتاد درصد امتیازات در آخرین بیست درصد زمان باقیمانده برای مذاکرات به دست می‌آید. اگر درخواست‌ها و تقاضاها در ابتدای مذاکرات ارائه شوند، هیچ یک از دوطرف تمایلی به امتیاز دادن نخواهند داشت و کل معامله ممکن است از بین برود. از طرف دیگر، اگر درخواست‌های اضافی و مشکلات در بیست درصد باقیمانده‌ی زمان مذاکرات رخ بنمایند، هر دو طرف تمایل خواهند داشت تا امتیاز بدهند.

به آخرین باری فکر کنید که قطعه‌ای مستغلات خریدید. شاید ده هفته از زمانی که قرارداد اولیه را امضا کردید تا زمانی که مالک آن ملک شدید، طول کشید. اکنون به امتیازاتی فکر کنید که هر طرف دادند. آیا واقعیت ندارد که در خلال دو هفته‌ی آخر، زمانی که موارد مذاکره رخ نشان دادند، هر دو طرف انعطاف‌پذیرتر شدند؟

برخی از خریداران به اندازه‌ی کافی غیرمنطقی هستند تا از این نقاط فشار علیه شما استفاده کنند. آن‌ها تا آخرین لحظه صبر می‌کنند تا موارد مذاکراتی را مطرح کنند که می‌توانستند سریع‌تر از این بیان شوند و به سادگی حل شوند. سپس وقتی که شما آماده‌اید تا قرارداد را نهایی کنید، خریدار مشکلات را روی میز می‌گذارد؛ چرا که می‌داند شما زیر فشار زمانی، منعطف‌تر خواهید شد.

درسی که این مطلب به شما می‌آموزد این است باید ابتدا تمام جزییات را ببندید. هیچ چیزی را به «خوب، ما می‌توانیم بعد درباره‌ی آن صحبت کنیم.» وانگذارید. مسأله‌ای که از ابتدا به نظر کم‌اهمیت می‌رسد، زیر فشار زمانی، می‌تواند تبدیل به مشکل بسیار بزرگی شود. شما ممکن است از خریدار بپرسید، «آیا برای این‌ها بسته‌بندی بارکد دار لازم دارید؟» خریدار این سؤال را با تکان دادن دستش و گفتن، «مشکل بزرگی نیست. می‌توانیم بعد آن را بررسی کنیم.» جواب می‌دهد. صحیح، الآن ممکن است مشکل بزرگی ایجاد نکند، اما بعد وقتی که زیر فشار زمانی هستید تا کالای سفارش را حمل کنید، تبدیل به مشکل بزرگی می‌شود. چرا خود را دچار چنین مشکلی می‌کنید؟ درباره‌ی تمام جزییات از همان ابتدا تصمیم‌گیری کنید. وقتی که طرف دیگر به شما می‌گوید: «ما می‌توانیم بعد آن را بررسی کنیم، مشکل بزرگی ایجاد نخواهد شد.»، زنگ‌ها باید به صدا درآیند و لامپ‌ها باید چشمک بزنند. اجازه ندهید خریداران این کار را با شما انجام دهند.

زمانی که در حال مذاکره هستید، هرگز نباید محدودیت زمانی خود را آشکار کنید. برای مثال، بیایید فرض کنیم که شما فروشنده‌ی مبلمان آموزشگاهی هستید و به دالاس می‌روید تا با یک هتلدار قرارداد ببندید. پرواز برگشت شما ساعت شش بعدازظهر است و شما اشتیاق دارید تا به پرواز خود برسید ـ اما اجازه ندهید که خریدار مطلع شود. اگر بداند که شما ساعت شش پرواز دارید، به او خاطرنشان کنید که یک پرواز پشتیبان هم برای ساعت نه دارید و یا مادامی که برای کسب رضایت دو طرفه نیاز است، آنجا خواهید ماند. اگر خریدار بداند که شما از لحاظ زمانی زیر فشار هستید، قسمت اعظم مذاکرات را تا آخرین لحظه‌ی ممکن به تعویق خواهد انداخت. بنابراین، خطر واقعی اینجاست که شما زیر فشار زمانی، مجبور به دادن امتیاز شوید.

در سمینارهای فنون مذاکرات تجاری، تمرین‌هایی ترتیب می‌دهم تا دانش‌آموزان بتوانند مذاکره کردن را تمرین کنند. آن‌ها پانزده دقیقه زمان خواهند داشت تا یک مذاکره را کامل کنند و من نیز اهمیت حصول به توافق را در آن مدت گوشزد می‌کنم. همان‌طور که در اتاق قدم می‌زنم و به‌طور غیرعلنی به پیشرفت مذاکرات گوش می‌کنم، می‌توانم بگویم که طی دوازده دقیقه‌ی اول، آن‌ها در به وجود آوردن هر نوع پیشرفتی به مشکل برمی‌خورند. هر دو طرف مسایل را تلنبار می‌کنند و بده بستان خیلی محدودی وجود دارد. رأس دقیقه‌ی دوازده، با صرف هشتاد درصد از زمان، من میکروفون را برمی‌دارم و به آن‌ها می‌گویم که فقط سه دقیقه زمان دارند.

سپس با اعلام‌های دوره‌ای، فشار زمانی را روی آن‌ها نگاه می‌دارم و در نهایت، با شمارش معکوس ثانیه‌ها از پنج به صفر کار را خاتمه می‌دهم. واضح است که آن‌ها هشتاد درصد از امتیازات را در بیست درصد زمان باقیمانده برای مذاکرات اعطا می‌کنند.

زمانی که هر دو طرف دارند به همان محدودیت و سررسید زمانی نزدیک می‌شوند، به سؤال جالبی برمی‌خوریم. اجازه دهید فرض کنیم که شما توزیع‌کننده‌ی تجهیزات رستورانی هستید. فرض کنیم که قرارداد اجاره‌ی پنج ساله‌ی شما در عرض شش ماه پایان می‌پذیرد و شما باید برای تجدید قرارداد با صاحب ملک مذاکره کنید. با خودتان فکر می‌کنید، «از اهرم فشار زمانی روی صاحب خانه استفاده خواهم کرد تا بهترین شرایط را به‌دست آورم. پس، تا آخرین لحظه برای مذاکره کردن صبر می‌کنم. این عمل، او را زیر فشار زمانی قرار می‌دهد. او خواهد دانست که اگر من تخلیه کنم، ملک تا چند ماه دیگر که مستأجر جدیدی پیدا شود، خالی خواهد بود.» استراتژی فوق‌العاده‌ای است تا زمانی که متوجه می‌شوید بین این کار و امتناع صاحب ملک از مذاکره تا آخرین لحظه برای وارد آوردن فشار زمانی به شما تفاوتی وجود ندارد.

بنابراین در این وضعیت، شرایطی به وجود می‌آید که هر دو طرف در حال نزدیک شدن به همان سررسید زمانی‌اند. پس، کدام طرف باید از اهرم فشار زمانی استفاده کند و کدام طرف باید از آن اجتناب کند؟ پاسخ این است: طرفی که قدرت بیشتری دارد می‌تواند از اهرم فشار زمانی استفاده کند، اما طرفی که قدرت کمتری دارد باید از فشار زمانی دوری کند و قبل از سررسید زمانی، مذاکره را به پایان برساند. اما چه کسی قدرتمندتر است؟ طرفی که دارای بیشترین گزینه‌هاست، قدرت بیشتری دارد. اگر شما نتوانید از طریق مذاکرات قرارداد را تمدید کنید، چه کسی بهترین گزینه‌ها را در دسترس خواهد داشت؟

برای تعیین این مطلب، یک صفحه کاغذ بردارید و خطی در وسط آن بکشید. در سمت چپ، گزینه‌های خود را فهرست کنید اگر قادر به تمدید قرارداد نباشید، چه مکان‌های دیگری برای شما موجود خواهد بود؟ آیا هزینه‌ی آن‌ها کمتر است یا بیشتر؟ هزینه‌ی انتقال تلفن‌ها و چاپ

سربرگ‌ها چقدر است؟ آیا در صورت تغییر مکان، مشتریان شما می‌توانند شما را پیدا کنند؟

در سمت راست صفحه، گزینه‌های صاحب ملک را فهرست کنید. این ساختمان چقدر تخصصی است؟ پیدا کردن مستأجر جدید برای او چقدر مشکل خواهد بود؟ آیا آن‌ها بیشتر خواهند پرداخت یا او مجبور خواهد بود تا به قیمت پایین‌تری اجاره دهد؟ برای تعمیرات و اصلاحات چقدر باید هزینه کند تا نظر مستأجر جدید را جلب کند؟

اکنون باید یک کار دیگر هم انجام دهید. شما باید این حقیقت را درنظر بگیرید که در هر طرف میز مذاکره که باشید، همیشه فکر می‌کنید که موضع ضعیف‌تری دارید. علی‌رغم این، از فشاری که روی شما وجود دارد آگاه هستید، اما شما از فشاری که روی صاحب ملک هست، اطلاع ندارید. یکی از مواردی که باعث می‌شود شما مذاکره‌کننده‌ای قوی‌تر بشوید، درک این مطلب است که همیشه تصور می‌کنید شما در موضع ضعف قرار دارید و باید نحوه‌ی جبران آن را یاد بگیرید. بنابراین، وقتی که شما گزینه‌های هر طرف را فهرست می‌کنید، به این نتیجه‌گیری می‌رسید که صاحب ملک گزینه‌های بیشتری نسبت به شما دارد. پس، آن را جبران کنید. اما اگر شما این کار را انجام دادید و هنوز هم، مالک گزینه‌های بیشتری نسبت به شما دارد، پس او شخصی است که قدرت دارد. شما باید از فشار زمانی اجتناب کنید و برای تمدید قرارداد، با لحاظ کردن زمان بسیار زیاد، مذاکره کنید.

با این حال، اگر مشخص است که شما گزینه‌های بیشتری دارید، اینک شما می‌توانید او را زیر فشار زمانی بگذارید، آن هم از طریق مذاکره کردن در آخرین لحظه.

این مورد یکی دیگر از جنبه‌های فشار زمانی است: هرچه طرف دیگر را درگیر مذاکرات طولانی‌تری کنید، احتمال این‌که فکر آن‌ها ـ که هرگز نظرتان را در برابرشان تغییر نخواهید داد ـ به قایق یدک‌کش در

رودخانه‌ی هودسون در مانهاتان بیندیشد. آیا نهایی کردن به روش قایق یدک‌کش که در فصل ۲۷ آموزش دادم را به خاطر دارید؟ آن قایق یدک‌کش کوچک می‌تواند کشتی اقیانوس‌پیمای عظیم‌الجثه‌ای را به این طرف و آن طرف بکشد، اگر در هر مرتبه فقط کمی بیشتر سعی کند.

با این حال، اگر ناخدای قایق یدک‌کش تصمیم بگیرد دور موتورش را ناگهانی بالا ببرد تا کشتی اقیانوس‌پیما را مجبور به حرکت کند، کاری از پیش نخواهد برد. برخی از افراد این‌چنین مذاکره می‌کنند. آن‌ها در مذاکرات به بن‌بست می‌رسند که همین امر باعث تشویش خاطر آن‌ها می‌شود. سپس بی‌حوصله می‌شوند و سعی می‌کنند تا طرف دیگر را مجبور کنند که تغییر عقیده دهد. در عوض، به قایق یدک‌کش فکر کنید که با کمی تلاش در هر مرحله، می‌تواند کشتی را به حرکت درآورد. اگر شما به اندازه‌ی کافی صبور باشید، می‌توانید نظر افراد را در هر مرتبه تلاش، حداقل اندکی تغییر دهید.

متأسفانه، این عمل به شمشیر دولبه می‌ماند. هرچه شما زمان بیشتری به مذاکرات اختصاص دهید، احتمال این‌که مجبور به دادن امتیاز شوید بیشتر می‌شود. ممکن است به سان‌فرانسیسکو بروید تا درباره‌ی یک فروش عظیم مذاکره کنید. رأس ساعت هشت صبح روز بعد، در اداره احساس می‌کنید که باهوش، بانشاط و مصمم هستید تا تمرکز کنید و به تمام هدف‌هایتان دست یابید. متأسفانه، آن‌چنان که امیدوار بودید مذاکرات پیش نمی‌رود. مذاکرات بدون پیشرفتی ادامه می‌یابد و طول می‌کشد. بنابراین، برای صرف ناهار تعطیل می‌کنید. بعدازظهر هم می‌گذرد و شما فقط در خصوص برخی از نکات بی‌اهمیت به توافق رسیده‌اید. با دفتر هواپیمایی تماس می‌گیرید و برای پرواز ارزان‌قیمت نیمه‌شب برنامه‌ریزی می‌کنید. سپس دوباره، برای صرف عصرانه مذاکرات را رها می‌کنید و در بازگشت، می‌خواهید کاری انجام دهید. مراقب باشید! شما باید خیلی مراقب باشید، از ساعت ده شب به بعد شروع به دادن

امتیازاتی خواهید کرد که هرگز صبح همان روز در شروع مذاکره، قصد آن را نداشتید.

چرا چنین می‌شود؟ به علت این‌که اینک ذهن ناخودآگاه شما فریاد می‌زند، «شما نمی‌توانید از این مذاکرات دست خالی برگردید؛ آن هم بعد از این همه زمان و تلاشی که برای آن صرف کردید. پس، باید به توافق برسید.» هر زمانی که شما نکته‌ای را قبول می‌کنید که آمادگی پذیرفتن آن را دارید، خود را آماده‌ی شکست خوردن در مذاکرات کرده‌اید. مذاکره‌کننده‌ی آگاه به فنون مذاکرات می‌داند که از زمان و پولی که او روی یک پروژه صرف کرده است تا حد مشخصی می‌تواند صرف‌نظر کند. پول و وقت به هر حال صرف شده‌اند حالا اگر شما به توافق برسید یا نرسید. همیشه به شرایط ملموس هر مذاکره‌ای آن‌چنان‌که هستند دقت کنید و بیندیشید، «با صرف‌نظر کردن از تمام زمان و هزینه‌ای که در این معامله متحمل شده‌ایم، آیا باید ادامه دهیم؟» هرگز نسبت به صرف‌نظر کردن از قضیه بی‌میل نباشید، حتی اگر طرح دیگر توجیهی ندارد. چشم‌پوشی از سرمایه‌گذاری انجام شده به صرفه‌تر از این است که در راستای معامله‌ای جلو بروید که برای شما مناسب نیست، فقط به این دلیل که سرمایه‌گذاری زیادی روی آن انجام داده‌اید. این یکی از مواردی است که باعث می‌شود دونالد ترامپ مذاکره‌کننده‌ی قهاری باشد ـ او از صرف‌نظر کردن از معامله‌ای که دیگر برایش جالب نیست، هراسی ندارد. او یکصد میلیون دلار برای به دست آوردن مکان شرکت تلویزیون شهر در قسمت غربی مانهاتان صرف کرد. او میلیون‌ها دلار بیشتر برای طرح‌های پروژه‌ای خرج کرد که یک برج صد و پنجاه طبقه (بلندترین برج جهان) و یک استودیوی تلویزیونی داشت و امیدوار بود که باعث جلب‌نظر ان‌بی‌سی (NBC) شود. با این حال، زمانی که در مذاکره نتوانست امتیازات مناسب مالیاتی را از مسؤولین شهر به دست آورد، کل پروژه را بایگانی کرد. شما هم باید به مذاکرات به همان طریق بنگرید. هزینه‌هایی که از قبل

محتمل شده‌اید را فراموش کنید و ببینید آیا با شرایطی که الآن حاکم است، هنوز مناسب است یا نه.

دومین نقطه‌ی فشار: قدرت اطلاعات

طرفی که اطلاعات بیشتری دارد، اغلب می‌تواند بر طرف دیگر غالب شود. چرا کشورها به دیگر کشورها جاسوس می‌فرستند؟ چرا تیم‌های فوتبال حرفه‌ای، بازی رقبای خود را بررسی می‌کنند؟ به علت این‌که اطلاعات قدرت است و هرچه یک طرف بتواند اطلاعات بیشتری از طرف دیگر جمع کند، فرصت‌های بهتری برای پیروزی وجود خواهد داشت. این مورد در خصوص دو فروشنده‌ای که در حال رقابت با هم هستند نیز به همان نحو عمل می‌کند ـ فروشنده‌ای که بیشتر در مورد شرکت و افراد آن می‌داند، اقبال بیشتری برای به دست آوردن سفارش دارد.

من برای مدیران اجرایی کالج امریکایی پزشکان دوره‌ی آموزش فنون مذاکرات تجاری را تدریس می‌کنم. این سازمان مرکز جالبی واقع در تامپاست که جنبه‌ی تجاری صنعت درمان را به پزشکان آموزش می‌دهد. یکی از شاگردانم که مدیریت گروه درمانی و پزشکی بزرگی را در فلوریدا به عهده دارد گفت که سازمان جدیدی می‌خواهد با گروه او برای خدمات پزشکی قرارداد ببندد. او مصمم بود تا قبل از شروع مذاکره، هر چیزی را که می‌توانست درباره‌ی این سازمان بداند. او به مورد بسیار جالبی درباره‌ی آن‌ها پی برد. این که آن‌ها بیش از یازده ماه است که از دولت ایالتی مجوز گرفته‌اند، اما هنوز فعالیت خود را شروع نکرده‌اند. آن‌ها باید قبل از پایان یک سال، کار خود را در ایالت شروع کنند یا این‌که دوباره برای مجوز درخواست بدهند، که بالطبع به پله‌ی اول برخواهند گشت. دولت ایالتی اجبار داشت که آن‌ها مطابق شرایط فعالیت ایالتی، در همان روز که اولین آگهی خود را منتشر می‌کند، شروع به فعالیت کنند. اما

آن‌ها نمی‌توانستند اولین آگهی خود را منتشر کنند، مگر این‌که با یکی از ارائه‌دهندگان خدمات پزشکی قرارداد بسته باشند.

شاگردم از این اطلاعات استفاده‌ی بسیار کرد. او مذاکرات را تا آخرین هفته‌ی دوره‌ی زمانی یک‌ساله‌ی آن‌ها متوقف کرد. آن‌ها مجبور بودند روز جمعه‌ی آن هفته آگهی بدهند، در غیر این‌صورت، مجوزشان لغو می‌شد. روز دوشنبه یا سه‌شنبه، آن‌ها تماس‌هایی از سر ناچاری گرفتند که او پاسخ نداد. تا چهارشنبه، آن‌ها آماده بودند هر چیزی که شاگردم درخواست می‌کرد، اعطا کنند. من اینجا در مقام دفاع از اصول اخلاقی نیستم. فقط قصد دارم به شما آموزش دهم که اطلاعات در مذاکرات به شما قدرت می‌دهد. همیشه سعی کنید بیشتر از آنچه که طرف مقابل از شما می‌داند، شما از آن‌ها بدانید.

علی‌رغم اهمیت واضح اطلاعات در مذاکرات، افراد محدودی برای تجزیه و تحلیل طرف مقابل قبل از شروع مذاکرات، زمان صرف می‌کنند. حتی افرادی که خواب اسکی کردن یا غواصی را بدون شرکت در کلاس‌های آموزشی نمی‌بینند، یک‌دفعه وارد مذاکراتی می‌شوند که ممکن است بدون صرف زمان کافی برای جمع‌آوری اطلاعاتی که باید داشته باشند، هزاران دلار برای آن‌ها هزینه داشته باشد.

قانون نخست برای جمع‌آوری اطلاعات: از پذیرفتن این‌که نمی‌دانید هراس نداشته باشید. در سمینارهای آموزشی‌ام، دانش‌آموزان را به گروه‌های مذاکره‌ای تقسیم می‌کنم که برخی به عنوان خریدار و برخی به عنوان فروشنده نقش می‌گیرند. من به آن‌ها اطلاعات کافی می‌دهم تا مذاکره‌ای موفقیت‌آمیز را انجام دهند. در حقیقت، من، به عمد، به هر طرف نقاط ضعف و قوت قابل کشف می‌دهم. به هر طرف می‌گویم که سؤالی کنند که از قبل پاسخ آن در اختیار آن‌ها گذاشته شده است و دروغ نگویند. اگر آن‌ها فقط نیمی از این تکه‌های اطلاعاتی به‌دقت

انتخاب شده را کشف کنند، در موقعیت قدرت برای انجام دادن مـذاکرات موفقیت‌آمیز قرار می‌گیرند.

متأسفانه، مهم نیست که چند مرتبه دانش‌آمـوزان را وادار بـه تمـرین روی اهمیت گردآوری اطلاعات کنم، حتی تـا ایـن حـد کـه ده دقیقـه از مذاکرات را فقط به آن اختصاص می‌دهم. آن‌ها هنـوز تمـایلی بـه انجـام دادن کامل آن ندارند.

چرا افراد تمایلی به گردآوری اطلاعات ندارند؟ مـی‌دانیـد چـرا؟ بـرای فهمیدن، شما مجبورید بپذیرید که نمی‌دانید و اغلب ما بـه‌طـرز عجیبـی نمی‌خواهیم بپذیریم که نمی‌دانیم. اجازه دهید با یک تمرین این موضـوع را اثبات کنم.

ابتدا لازم است از شما بخواهم پاسخ‌هایی را که به دنبال سـؤال‌هـا در صفحه‌ی بعد خواهد آمد، با دست‌تان بپوشانید.

قصد دارم شش سؤالی را بپرسم که تمام آن‌ها را می‌توانید با یک عدد پاسخ دهید، اما به‌جای این‌که مجبـور شـوید بـرای یـافتن عـدد صـحیح، حـدس بزنیـد، آن را از طریـق درخواسـت اطلاعـات بـین دو محـدوده‌ی تقریبی انجام دهید. پس، اگر از شما پرسیدم چند ایالـت وجـود دارد، بـه جای گفتن پنجاه ایالت، شما می‌گویید: «بین چهل و نه تا پنجـاه و یـک ایالت» اگر از شما پرسیدم فاصله‌ی بین لس‌آنجلس تا نیویورک چند مایل است، بهتر است بگویید: «بین دو تا چهار هزار مایل.» شـما مـی‌توانیـد از یک تا یک میلیون را بگویید و البته صد در صد مطمئن باشید، اما از شما می‌خواهم که نود درصد مطمئن باشید که پاسخ در بین محـدوده‌ای کـه می‌گویید قرار می‌گیرد. آیا متوجه شدید؟

سؤال‌ها:

۱. چند شهرستان در ایالات متحده وجود دارند؟ (فراموش نکنید که بهتر است به‌صورت تقریبی پاسخ دهید.)

۲. بریگهام یانگ چند همسر داشت؟
۳. ما در سال ۱۸۱۹، چه مبلغی برای خرید فلوریدا به اسپانیا دادیم؟
۴. چند عدد از رمان‌های پری‌ماسون را کنت استنلی گاردنر به نگارش درآورد؟
۵. چند رأس دام در ایالات متحده وجود دارند؟
۶. مطابق تورات طول کشتی نوح چقدر بود؟

پاسخ‌ها:

۱. ۳۰۴۲ شهرستان در ایالات متحده وجود دارند.
۲. بریگهام یانگ، رهبر فرقه‌ی مورو (moroh)، ۲۷ همسر داشت.
۳. ما ۵ میلیون دلار برای فلوریدا دادیم.
۴. کنت استنلی گاردنر ۷۵ رمان پری ماسون را نوشت.
۵. کمی بیش از ۹۹ میلیون رأس دام در ایالات متحده وجود دارند.
۶. کشتی نوح ۴۵۰ فوت طول داشت. مطابق تورات آیه‌ی ۱۵ فصل ۶، آن کشتی ۳۰×۵۰×۳۰۰ کیوبیت بود. هر کیوبیت معادل ۱۸ اینچ بود.

توجه داشته باشید که تمام سؤال‌ها مبهم بودند. حتی یک دلیل هم برای شما در این دنیا وجود نداشت تا جواب هر یک از آن سؤال‌ها را بدانید. لابد شما سؤال‌ها را می‌شنیدید و فکر می‌کردید، «این خنده‌دار است! من هیچ نظری ندارم.» با این حال، شاید ادامه می‌دادید و آن‌ها را پاسخ می‌دادید، چرا که ما از این‌که بپذیریم که نمی‌دانیم، تنفر داریم. پس، شما چطور انجام می‌دادید؟ آیا آن‌ها را صحیح انجام می‌دادید؟ به احتمال قوی نه، اما فکر کنید چقدر انجام دادن صحیح آن‌ها می‌توانست راحت باشد. تمام کاری که باید انجام دهید این است که بپذیرید شما نمی‌دانستید و محدوده‌ی پاسخ شما وسیع است. شما این کار را انجام

نمی‌دهید؛ زیرا، درست مثل همه، دوست ندارید که به ندانستن خود اعتراف کنید.

بنابراین، **اولین قانون برای جمع‌آوری اطلاعات این است:** اطمینان بیش از حد به خود نداشته باشید. بپذیرید که نمی‌دانید و بپذیرید که ممکن است آنچه را که می‌دانید نیز اشتباه باشد.

قانون دوم برای جمع‌آوری اطلاعات: از سؤال کردن واهمه نداشته باشید. پیش از این من از سؤال کردن می‌ترسیدم؛ زیرا، فکر می‌کردم ممکن است باعث ناراحتی شخص دیگر شود. من یکی از آن افرادی بودم که همیشه می‌گفت: «اشکالی نداره از شما یک سؤال کنم؟» یا «آیا باعث ناراحتی شما می‌شود که به من بگویید؟» الآن دیگر چنین کاری نمی‌کنم. از آن‌ها می‌پرسم، «سال گذشته درآمدتان چقدر بود؟» اگر آن‌ها نخواهند به من بگویند، نخواهند گفت. با این حال، حتی اگر آن‌ها به سؤال پاسخ ندهند، من هنوز در حال جمع‌آوری اطلاعات خواهم بود. درست قبل از این‌که ژنرال شوارتز کف نیروهای ما را به کویت بفرستد، سام دونالدسون از او پرسید: «ژنرال، کی قصد دارید جنگ زمینی را شروع کنید؟»

آیا او به‌راستی فکر می‌کرد که ژنرال قصد داشت بگوید: «سام، من به نوعی به رییس جمهور قول دادم که به هیچ یک از پانصد خبرنگاری که مدام آن سؤال را می‌پرسند، پاسخ ندهم، اما چون تو پرسیدی، به تو خواهم گفت: رأس ساعت دو بامداد روز سه‌شنبه قصد حمله داریم؟» البته، شوارترکف قصد نداشت آن سؤال را جواب دهد، اما یک خبرنگار خوب به هر حال سؤال می‌کند. این کار ممکن است باعث زیر فشار گذاشتن طرف مقابل یا باعث ناراحتی آن‌ها شود تا این‌که آن‌ها چیزی را بروز دهند که قصد آن را ندارند. قضاوت واکنش شخص به سؤال طرح شده می‌تواند اطلاعات زیادی به شما بدهد.

چون من به نقاط مختلف کشور سفر می‌کنم، همیشه در حال جستجو برای فرصت‌های معامله در زمینه‌ی املاک هستم. چند سال پیش که در تامپا بودم در بخش آگهی‌های روزنامه، نظرم به یک آگهی «فروش توسط مالک» جلب شد. در آن آگهی خانه‌ای با آب‌نما در یک جریب زمین به قیمت صد و بیست هزار دلار پیشنهاد داده شده بود. برای کسی که مثل من در کالیفرنیای جنوبی، زندگی می‌کند، به نظر معامله‌ای باور نکردنی می‌رسید. اگر شما می‌توانستید در اینجا یک جریب زمین آب‌نمادار پیدا کنید، ارزش آن میلیون‌ها دلار بود. بنابراین، من با صاحبخانه تماس گرفتم تا اطلاعات بیشتری به دست آورم. او درباره‌ی ملک توضیحاتی داد که ملک را ارزشمندتر می‌نمود. گفتم: «چند سال مالک آن بوده‌اید؟» این سؤالی معمولی است که بیشتر افراد می‌پرسند. به من گفت که سه سال مالک آن بوده است. پرسیدم: «چقدر برای آن پول دادید؟» این سؤالی است که بسیاری از افراد برای پرسیدن آن به مشکل برمی‌خورند؛ زیرا، ممکن است تصور کنند که باعث ناراحتی طرف دیگر می‌شود و آن‌ها را عصبانی می‌کند. مکث طولانی آن طرف خط اتفاق افتاد. در نهایت، پاسخ داد: «خوب، درست است، به شما خواهم گفت. من هشتاد و پنج هزار دلار برای آن پرداختم.» خیلی سریع متوجه شدم که این مورد، آن‌چنان که ارزشمند به نظر می‌رسید، معامله‌ی مطلوبی نیست. بازار املاک در تامپا بسیار بی‌تحرک و راکد بوده و او ملک را اصلاح نکرده است. بنابراین، من از آن یک سؤال به مطالب بسیاری پی بردم. با این حال، اگر او از پاسخ دادن به سؤال امتناع می‌کرد چطور؟ اگر به من گفته بود که به من ارتباطی ندارد که او چقدر برای آن ملک پرداخته است چطور؟ آیا من هنوز داشتم به این طریق اطلاعات جمع‌آوری می‌کردم؟ البته، همین‌طور است. اگر به من دروغ گفته بود چطور؟ اگر او گفته بود، «اجازه دهید ببینم چقدر برای آن پرداختیم؟ اوه، بله، ما دویست هزار دلار پرداختیم. ما به‌راستی داریم ضرر می‌کنیم.»

چطور؟ اگر او به من دروغ گفته بود، آیا هنوز در حال جمع‌آوری اطلاعات بودم؟ البته. بنابراین، از سؤال کردن هراس نداشته باشید.

به شما بگویم که یک راه به دست آوردن اطلاعات، پرسیدن است که ممکن است به‌طرز ناباورانه‌ای به نظر شما ساده برسد، اما در بسیاری از موارد فروشندگان سؤال نمی‌کنند چون می‌ترسند یا فکر می‌کنند که از قبل پاسخ را می‌دانند. من یک بار در ضیافت شامی برای یکی از شرکت‌های بزرگ بسته‌بندی سخنرانی کردم. هنگام صرف شام بین مدیر فروش شرکت بسته‌بندی و قائم مقام رییس شرکت تولیدکننده‌ی مواد غذایی که بزرگ‌ترین مشتری شرکت بسته‌بندی بود، نشستم. کنجکاو بودم که بدانم تجارت با شرکت تولیدکننده‌ی مواد غذایی چه حجمی از تجارت شرکت بسته‌بندی را تشکیل می‌داد. بنابراین، به سمت مدیر فروش شرکت بسته‌بندی خم شدم و پرسیدم: «چه سهمی از تجارت خود را این شرکت به شما می‌دهد؟»

او به من گفت، «نمی‌دانیم. آن‌ها هرگز افشا نمی‌کنند، اما مطمئن هستم که دوست دارند تجارت خود را بین شرکت‌های مختلف پخش کنند.»

بعد، به سمت قائم مقام شرکت غذایی خم شدم و پرسیدم: «چه حجمی از کار بسته‌بندی خود را به این شرکت می‌دهید؟»

او گفت: «۲۷/۸ درصد.»

با تعجب از این که او چنین چیزی را به من گفته بود، گفتم: «تصور می‌کنم شما تمایل دارید کار بسته‌بندی خود را بین شرکت‌های مختلف پخش کنید.»

او پاسخ داد: «پیش از این، نظرمان این بود، اما اکنون اگر تأمین‌کننده‌ای پیدا کنیم که مورد اعتماد باشد، تمام تجارت خود را به او خواهیم داد.» اینجا اطلاعات باارزشی وجود داشت که مرد سمت چپ من، عاشق دانستن آن بود، اما هرگز نپرسیده بود؛ زیرا، فکر نمی‌کرد که مرد سمت راست من پاسخ دهد. این مورد چه چیزی به ما می‌آموزد؟

بپرسید، حتی اگر فکر نمی‌کنید که آن‌ها پاسخ خواهند داد و حتی اگر فکر می‌کنید از قبل پاسخ آن را می‌دانید.

قانون سوم برای جمع‌آوری اطلاعات: جایی که شما سؤال را مطرح می‌کنید، خیلی مهم است. اگر شما با خریدار در دفتر مرکزی شرکتشان ملاقات می‌کنید، در این مکان قدرت و اختیار او حاکم مطلق است، پس غیرمحتمل‌ترین جایی است که بتوانید اطلاعات به دست آورید.

زنجیرهای نامریی تشریفات ـ آنچه که آن‌ها احساس می‌کنند باید درباره‌ی آن صحبت کنند و آنچه که نباید درباره‌ی آن صحبت کنند، پیرامون افراد را در محیط‌های کاری احاطه کرده است. زمانی که افراد در محیط‌های کاری خود هستند، درباره‌ی مطرح کردن اطلاعات بسیار محتاط‌اند، آن‌ها را از محیط کاری‌شان دور کنید تا جریان اطلاعات آزادانه‌تر شود. مطمئن هستم که می‌پذیرید اگر بتوانید خریدار را برای صرف شام یا بازی گلف بیرون ببرید، او آنچه را که در محل کارش به شما نمی‌گوید، خواهد گفت. خوشبختانه، همیشه تلاش زیاد لازم نیست. گاهی کافی است که خریدار را به رستوران ببرید و او را به قهوه یا چای مهمان کنید. اغلب این تمام چیزی است که لازم است تا تنش مذاکرات را کم کنیم و باعث گردش اطلاعات شویم.

جدا از پرسش مستقیم از خریدار، به چه نحو دیگری می‌توانید درباره‌ی یک شرکت اطلاعات کسب کنید؟ خوب، کاری که می‌توانید انجام دهید، پرسیدن از کسانی است که پیش از این با آن‌ها معامله کرده‌اند. فکر کنم تعجب خواهید کرد ـ حتی اگر آن‌ها را به دید رقیب بنگرید ـ که چقدر آن‌ها مایل‌اند تا اطلاعات خود را با شما تقسیم کنند. پس، دریابید که آن‌ها با چه کسان دیگری فعالیت می‌کنند و با آن فروشندگان تماس بگیرید.

یک راه خوب دیگر، پرسیدن از افرادی است که در سطوح پایین‌تر سلسله مراتب سازمانی قرار دارند تا کسی که شما با او قرار است معامله

کنید. فرض کنیم می‌خواهید با کسی در اداره‌ی اصلی یکی از فروشگاه‌های زنجیره‌ای رایانه مذاکره کنید. ممکن است شما با یکی از ادارات محلی تماس بگیرید و وقت ملاقات بگذارید و سری بزنید و مدیر محلی را ببینید و مذاکراتی مقدماتی را با آن شخص انجام دهید. او به شما خواهد گفت ـاگرچه نمی‌تواند درباره‌ی معامله مذاکره کندـ که شرکت آن‌ها چگونه تصمیم‌گیری می‌کند. چرا آن‌ها یک تأمین‌کننده را به دیگری ترجیح می‌دهند، فاکتورهای مشخصاتی که آن‌ها در نظر دارند، حاشیه‌های سودی که آن‌ها انتظار دارند، نحوه‌ی پرداخت به طور معمول، و غیره. مطمئن باشید که شما دارید در آن نوع از گفتگو به «نکات و ایده‌هایی» دست می‌یابید. بدون دانستن آن‌که، مذاکرات ممکن است از قبل شروع شده باشد. برای مثال، مدیر شعبه‌ی محلی ممکن است به شما بگوید: « آن‌ها با حاشیه‌ی سود کمتر از بیست درصد کار نمی‌کنند»، «در صورتی که ممکن است به هیچ وجه حقیقت نداشته باشد. و هرگز به مدیر شعبه نگویید که شما نمی‌خواهید او به همکارانش در دفتر مرکزی بگوید. جنبه‌ی احتیاط را رعایت کنید، با پذیرفتن این مطلب که هر چیزی که شما می‌گویید، به افراد رده بالاتر منتقل خواهد شد.

قانون چهارم برای جمع‌آوری اطلاعات: از طریق گروه‌های هم‌شأن وارد عمل شوید؛ چون، افراد کشش طبیعی برای رد و بدل کردن اطلاعات با رفقا و همکاران هم‌شأن خود دارند. در یک مهمانی، شما خواهید دید که وکلا در مورد قضایای خود با سایر وکلا صحبت می‌کنند، در حالی که آن‌ها قرار دادن آن اطلاعات را در دست افراد خارج از حلقه‌ی خود غیراخلاقی می‌دانند. پزشکان درباره‌ی بیماران خود با سایر پزشکان صحبت می‌کنند، اما نه با افراد خارج از حرفه‌ی خود.

افراد مسلط به فنون مذاکرات تجاری اطلاع دارند که چطور از این ماهیت استفاده کنند؛ زیرا، همه‌ی مشاغل چنین ماهیتی دارند و فقط به یک شغل اختصاص ندارد. مهندسان، ممیزان و رانندگان کامیون همگی

به مشاغل خود وفادارند، همان‌طور که کارفرمایان آن‌ها نیز چنین‌اند. آن‌ها را با هم تنها بگذارید، اطلاعات به طرزی به گردش درمی‌آیند که با هیچ روش دیگری این امر میسر نمی‌شود.

شما می‌توانید یک مهندس از شرکت با خود ببرید و اجازه دهید، مهندس شما با مهندسان آن‌ها قاطی شود. متوجه خواهید شد که برخلاف مدیران ارشد ـ سطحی که شما ممکن است مذاکره کنید ـ مهندسان فصل مشترکی در سطح حرفه‌ای خود دارند. بنابراین، هر نوع اطلاعاتی بین آن‌ها رد و بدل خواهد شد.

به‌طور طبیعی، باید مراقب باشید که شخصی که همراه خود می‌برید، اطلاعاتی را منتشر نکند که به ضرر شما باشد. پس، اطمینان یابید که شخص را صحیح انتخاب می‌کنید. به دقت به او درباره‌ی چیزهایی که می‌خواهید به طرف دیگر بگویید آگاهی بدهید و همچنین درباره‌ی چیزهایی که نمی‌خواهید بگویید: «برنامه‌ی کاری آشکار شما و برنامه کاری مخفی شما». سپس اجازه دهید برود و برای جمع‌آوری اطلاعات تلاش کند. جمع‌آوری اطلاعات از گروه هم‌شأن، بسیار مؤثر است.

قانون پنجم برای جمع‌آوری اطلاعات: ما اغلب اهمیت بسیاری به اطلاعاتی می‌دهیم که مخفیانه به دست می‌آوریم. همیشه در نظر داشته باشید که اطلاعات احتمال دارد به‌ویژه برای فریب دادن یا گمراه کردن شما در دسترس شما قرار داده شده باشند.

یکی از شاگردانم، اندی میلز، رییس شرکت صنایع مدلین، یک شرکت میلیارد دلاری تأمین‌کننده‌ی تجهیزات بیمارستانی است. اندی نه فقط آموزش نیروی عظیم فروش شرکت خود را به من محول می‌کند، بلکه تمام منابع آموزش مرا به قدری خوب مطالعه کرده است که می‌تواند به جای من در سمینارهای آموزش شرکت کند و کار من را انجام دهد. او عاشق مذاکره کردن است، به‌ویژه با من. یک‌بار ما چکی از شرکت او برای اجرای یکی از دوره‌های آموزشی گرفتیم، روی ته چک

یادداشتی بود برای منشی‌اش، به این مضمون: «راجر خیلی پول می‌گیرد. اگر شرکت‌کنندگان در کلاس بیش از سی عضو بودند از او استفاده کن، اما از دیگر مدرسان آموزشی برای گروه‌های کوچک‌تر استفاده کن.» منشی‌ام به من اطلاع داد و او نگران از دست دادن کلاس‌های ذکر شده بود. به منشی‌ام گفتم: «نگران نباش اندی است دیگر. او می‌داند که ما اهمیت بیشتری به اطلاعاتی می‌دهیم که فکر می‌کنیم قرار نبوده است بخوانیم.»

سومین نقطه‌ی فشار: آماده بودن برای خروج از مذاکرات. آخرین مورد از سه نقطه‌ی فشار، قدرتمندترین آن‌هاست. و آن وانمود کردن این مطلب به خریدار است که اگر نتوانید به چیزی که در نظر دارید برسید، از مذاکرات خارج خواهید شد. در حقیقت، اگر یک چیز وجود داشته باشد که من بتوانم روی آن تأکید کنم تا شما ده برابر، مذاکره‌کننده‌ی بهتری بشوید این است: یاد بگیرید روش خارج شدن از مذاکرات را در خود درونی کنید. خطر در زمانی است که دیگر مذاکره نمی‌کنید و از آن می‌گذرید. در واقع اینجاست که یک نقطه و حالت ذهنی وجود دارد. نقطه‌ای وجود دارد که شما در مذاکرات به آن می‌رسید، وقتی فکر می‌کنید: من می‌خواهم این فروش را نهایی کنم. قصد دارم بهترین قیمت را بگیرم اگر امکان داشته باشد، اما مجبورم این یکی را نهایی کنم.

درست لحظه‌ای که از این نقطه بگذرید، خواهید گفت: «من آماده‌ام تا از این معامله بگذرم.» اینجاست که در مذاکرات شکست می‌خورید. بنابراین، اطمینان یابید تا از آن نقطه رد نشوید. هیچ چیزی به عنوان فروشی که مجبور باشید به هر قیمتی انجام دهید وجود ندارد. لحظه‌ای که شما از آن نقطه رد می‌شوید، زمانی است که به آن فکر می‌کنید و در پی آن شما در مذاکرات شکست می‌خورید.

در سمینارهای آموزشی گاهی اوقات افراد نزد من می‌آیند و می‌گویند که در مذاکرات مرتکب اشتباه شده‌اند. این فقط قسمتی از مشکل است. آن‌ها از نقطه عبور کرده بودند؛ جایی که می‌بایست آماده بودند تا از مذاکرات خارج شوند. جایی در تعریف داستان، آن‌ها به من خواهند گفت: «تصمیم خود را برای چیزی که قصدش را داشتم گرفتم و می‌دانستم که آن نقطه‌ی عطف مذاکرات بود.» آنجا نقطه‌ای بود که این شخص شکست خورده بود.

چند سال پیش، دخترم اولین ماشینش را خرید. او به نمایندگی رفت و ماشین دست دوم گران‌قیمتی را آزمایش کرد. او عاشق خودرو شد و آن‌ها متوجه این مطلب شدند! سپس نزد من آمد و از من خواست همراه او به نمایندگی بروم و برای کسب قیمت بهتر دوباره مذاکره کنم! وضعیت سختی بود. در راه رفتن به آنجا، گفتم: «جولیا، آیا آماده هستی امشب بدون خودرو به خانه برگردی؟»

او گفت: «نه آماده نیستم. من آن را می‌خواهم. من آن را می‌خواهم.»

گفتم: «جولیا، پس حالا که این‌طور است دسته چک خود را بیاور و آن مبلغی که می‌خواهند به آن‌ها بده. چون، تو از قبل خودت را آماده‌ی شکست خوردن در مذاکرات کرده‌ای؟ مجبورم که مذاکرات را ترک کنم.»

ما دو بار از نمایشگاه در عرض دو ساعتی که داشتیم مذاکره می‌کردیم، خارج شدیم و خودرو را دو هزار دلار کمتر از قیمتی خریدیم که می‌خواست بپردازد.

زمانی که جولیا داشت مذاکره می‌کرد چقدر پول داشت به دست می‌آورد؟ ساعتی یک‌هزار دلار به دست می‌آورد ـ با در نظر گرفتن این‌که من از حق‌الزحمه‌ی خودم صرف‌نظر کردم ـ. همه‌ی ما می‌توانیم برویم و ساعتی یک‌هزار دلار به دست آوریم، مگر نه؟ شما نمی‌توانید سریع‌تر از زمانی که در حال مذاکره‌اید پول به دست آورید.

بنابراین، زمانی که یاد می‌گیرید تا وانمود کنید که اگر نتوانید آن چیزی را که می‌خواهید به دست آورید از مذاکرات خارج می‌شوید، آن‌گاه مذاکره‌کننده شده‌اید.

اطمینان یابید تا به اندازه‌ی کافی اشتیاق ایجاد کرده باشید، قبل از این‌که تهدید به خروج از مذاکرات کنید. اگر شخص هنوز محصول یا خدمت شما را نمی‌خواهد، و شما طرف مقابل را تهدید به خروج از مذاکرات کنید، انگار در پیاده‌رو ایستاده‌اید و می‌گویید: «چه اتفاقی افتاد؟»

شما باید فروش را فرایندی چهار مرحله‌ای در نظر بگیرید:

۱. کشف کردن. جستجوی افرادی که می‌خواهند با شما تجارت کنند.
۲. تعیین صلاحیت کردن. آیا آن‌ها می‌توانند از عهده‌ی تجارت کردن با شما برآیند؟
۳. اشتیاق‌سازی. ترغیب کردن آن‌ها به خواستن محصول یا خدمت شما و ترجیح دادن آن به محصول دیگران.
۴. نهایی کردن (تصمیم‌گیری): روش ترک کردن مذاکرات، حرکت راهبردی شماره‌ی چهار است. شما، بعد از این‌که اشتیاق‌سازی کردید و تصمیم‌گیری نمودید، از آن استفاده می‌کنید.

خواهش می‌کنم به خاطر داشته باشید که هدف، آن چیزی است که می‌خواهید از طریق تهدید به خروج از مذاکرات به دست آورید، هدف نهایی خروج از مذاکرات نیست. با من تماس نگیرید تا بگویید: «راجر، تو به من خیلی افتخار خواهی کرد! من همین الآن از معامله‌ی فروش میلیون دلاری خارج شدم!» مثل اظهارات ژنرال پاتون که به نیروهایش گفت: «هدف خود را مشخص کنید. هدف شما کشته شدن برای کشورتان نیست. هدف شما این است که باعث شوید طرف مقابل برای کشورشان کشته شوند.»

در وضعیت استثنایی که فروش بزرگی در خطر است، بدون حمایت شخص خوب/ شخص بد، تهدید به خروج از مذاکرات نکنید. به تنهایی

آن را انجام ندهید. شما باید یک شخص خوب را پشت سر جا بگذارید. بنابراین، اگر شما تهدید به خروج از مذاکرات می‌کنید و آن‌ها نمی‌گویند: «هی، یک لحظه صبر کن. کجا می‌روی؟ برگرد، هنوز می‌توانیم به نتیجه برسیم» شما هنوز شخص خوب را پشت سر خود باقی گذارده‌اید که می‌تواند بگوید: «نگاه کن. او اکنون ناراحت است. من تصور می‌کنم هنوز می‌توانیم به نتیجه برسیم. اگر شما بتوانید کمی بیشتر در مورد قیمتتان منعطف باشید.»

مذاکره‌کنندگان مسلط به فنون مذاکرات اطلاع دارند که یادگیری مذاکره‌ی زیرکانه با طرف دیگر، به‌طوری که بتوانید از مذاکرات با او خارج شوید، قدرتمندترین نقطه‌ی فشار است.

در این فصل شما درباره‌ی سه نقطه‌ی عمده‌ی فشار در مذاکره مطالبی آموختید؛ فشار محدودیت زمانی، قدرت اطلاعات و قدرت خروج از مذاکرات. در فصل بعد، به شما خواهم گفت زمانی که مشکلات در مذاکرات رخ نشان می‌دهند، چه باید کنید.

فصل ۳۳: تعامل با مشکلات در مذاکرات

اگر شما فروشنده‌ی کالاهای گران‌قیمت باشید، در مذاکرات خود با خریداران اغلب با تنگنا، بن‌بست و بلاتکلیفی مواجه می‌شوید. من این سه واژه را به ترتیب زیر تعریف می‌کنم.

۱. تنگنا زمانی است که شما روی مسأله‌ی عمده‌ای موافق نیستید و این امر مذاکرات را تهدید می‌کند.
۲. بن‌بست زمانی است که شما و خریدار هنوز در حال صحبت کردن هستید، اما به نظر می‌رسد که شما نمی‌توانید در راه دستیابی به راه حل به موفقیت برسید.
۳. بلاتکلیفی زمانی است که نبود پیشرفت در مذاکرات هر دو طرف را بسیار ناامید کرده است، به‌طوری که هیچ یک دیگر هیچ نفعی در مذاکره کردن با یکدیگر نمی‌بینند.

تعامل با تنگنا

به خاطر داشته باشید که تنگنا حالتی است که شما روی مسأله‌ی عمده و مهمی با هم اختلاف سلیقه دارید و این امر باعث تهدید مذاکرات می‌شود. برای مذاکره‌کننده‌ی مبتدی اشتباه گرفتن تنگنا و بلاتکلیفی، امری آسان است. اجازه دهید چهار مثال برای شما بیاورم:

۱. نماینده‌ی خرید در محل تولیدکننده‌ی خودرو در دیترویت می‌گوید: «مجبورید که قیمت خود را تا دو درصد در سال برای پنج سال آینده کاهش دهید. والا مجبور خواهیم بود از منابع

دیگری کالا تهیه کنیم.» شما می‌دانید که انجام دادن این کـار و باز هم سود بردن غیرممکن است، بنابراین، احساس می‌کنید کـه در حالت بلاتکلیفی قرار دارید، در حالی که در حقیقت، به حالت تنگنا رسیده‌اید.

۲. خریدار می‌گوید: «دوست دارم با شما تجارت کنم، اما قیمت شما خیلی بالاست. من سه پیشنهاد دیگر دارم که پایین‌تـر از قیمـت درخواستی شما هستند.» سیاست مشخص شرکت شما این است که آن‌ها به شما اجازه نخواهند داد در مناقصه شرکت کنید، پس به‌راحتی فکر کنید که در حالت بلاتکلیفی هستید، ولی در واقـع، به حالت تنگنا رسیده‌اید.

۳. آن‌ها خمیازه می‌کشند و می‌گوینـد: «نمـی‌خـواهم دربـاره‌ی آن صحبت کنم. محموله را مرجوع کنید و پول ما را پس بدهید، یـا این‌که پس از این با وکیل ما صحبت خواهید کرد!» این همیـشه یک بلاتکلیفی نیست، بلکه حالتی از تنگناست.

۴. رییس یـک شـرکت تـأمین‌کننـده‌ی لولـه و اتـصالات، پکـی بـه سیگارش می‌زند و با فرستادن دودش به سمت صورت شما غرغر می‌کند و می‌گوید: «بگذار حقایق زندگی را به تو بگـویم، پـسرم. رقیب شما فرصت نود روزه به من می‌دهد، پس اگر شما این کـار را نکنید، ما حرفی برای گفتن نخواهیم داشت.» شما می‌دانید که شرکتتان هیچ استثنایی در قانون سی روزه‌ی خود، طی هفتـاد و دو سال گذشته که در تجارت بوده‌اند قایل نشده است. بنـابراین، به‌آسانی فکر می‌کنید که در حالت بلاتکلیفی واقع شده‌اید، اما در حقیقت، در حالت تنگنایید.

تمام این موارد ممکن است به نظر مـذاکره‌کننـدگان مبتـدی حالـت بلاتکلیفی باشند، اما به زعم مذاکره‌کنندگان مـسلط بـه فنـون مـذاکرات تجاری، آن‌ها فقط حالت تنگنا هستند. شما وقتـی بـه تنگنـا مـی‌رسـید، می‌توانید از روش بسیار ساده‌ای استفاده کنیـد. آن روش کنـار گذاشـتن

است؛ یعنی، درگیر کردن طرف دیگر برای کنار گذاشتن موضوع باعث تنگنا و در واقع، صحبت کردن درباره‌ی موضوع‌های کم‌اهمیت است. با ایجاد نیرو، زمانی که در حال رفع موضوع‌های کم‌اهمیت هستید، متوجه خواهید شد که موضوعِ ایجادکننده‌ی تنگنا، بسیار حل‌کردنی‌تر از آن چیزی است که ابتدا به نظر می‌رسید.

در سال ۱۹۹۱، وزیر امور خارجه، جیمز بیکر، وقتی که با اسراییل سرسخت مواجه شد، از روش کنار گذاشتن بسیار سودمندانه استفاده کرد. زمانی که سعی کرد آن‌ها را بر سر میز مذاکره با سازمان آزادی‌بخش فلسطین بیاورد. آن‌ها احساس می‌کردند که هر مصالحه‌ای مجبورشان خواهد کرد که از مالکیت اراضی دست بردارند، و در واقع، نمی‌خواستند به این تفکر وجهه‌ی قانونی بدهند؛ آن هم با صحبت کردن درباره‌ی آن با دشمن خود. جیمز بیکر به‌اندازه‌ی کافی مذاکره‌کننده‌ی خوبی بود که بداند باید موضوع ایجادکننده‌ی تنگنا را کنار بگذارد و روی مسایل کم‌اهمیت نیرو بگذارد. بنابراین، در واقع گفت: «خوب، ما متوجه هستیم که شما برای مذاکرات صلح هنوز آماده نیستید، اما اجازه دهید فقط این موضوع را برای مدتی کنار بگذاریم. اگر ما مذاکراتی درباره‌ی صلح داشتیم، آن را کجا برگزار می‌کردیم؟ آیا برگزار کردن آن در واشنگتن مؤثر خواهد بود یا در خاورمیانه و یا شاید در شهر بی‌طرفی مثل مادرید؟» او ذره ذره با صحبت کردن درباره‌ی آن برای مدتی مذاکرات را پیش برد. سپس موضوع نمایندگی سازمان آزادی‌بخش فلسطین در مذاکرات را مطرح کرد. اگر سازمان آزادی‌بخش فلسطین در مذاکرات حضور می‌یافت، چه کسی از طرف آن سازمان حضور خواهد داشت؟ بعد از آن‌که او با استفاده از این موضوع‌های کم‌اهمیت نیرویی ایجاد کرده بود؛ متوجه شد که کسب توافق اسراییلی‌ها برای ملاقات و در نهایت به رسمیت شناختن سازمان آزادی‌بخش فلسطین خیلی آسان‌تر است.

آیا این تجربه را نداشته‌اید که یک خریدار چیزی را با شدت و حدت به شما ارائه کند؟ «شاید ما درباره‌ی کار کردن با شما صحبت کنیم، اما

هرگز و در هیچ شرایطی با این شرایط پرداخت موافقت نخواهیم کرد. اگر آن چیزی که شما می‌خواهید این است، فراموش کنید. شما در نود روز همانند دیگر تأمین‌کنندگان ما وجه را دریافت می‌کنید. اگر می‌توانید با آن کنار بیایید، مذاکره خواهیم کرد. اگر نمی‌توانید، دیگر جایی برای مذاکره نمی‌ماند.»

از روش کنار گذاشتن باید استفاده کنید، آن هم زمانی که با خریدار صحبت می‌کنید و آن‌ها به شما می‌گویند: «ما ممکن است علاقه‌مند به مذاکره با شما باشیم. اما مجبوریم نمونه‌ی اولیه‌ای از شما تا اول ماه برای جلسه‌ی فروش سالیانه در نیواورلئان داشته باشیم. اگر نمی‌توانید آن را به سرعت برسانید، اجازه دهید حتی وقتمان را هم برای صحبت کردن درباره‌ی آن تلف نکنیم.»

حتی اگر به‌راستی برای شما غیرممکن باشد تا آن را به سرعت انجام دهید، هنوز از روش کنار گذاشتن استفاده می‌کنید: «متوجه هستم که آن چقدر برای شما مهم است، اما اجازه دهید برای لحظه‌ای آن را کنار بگذارم و درباره‌ی سایر موارد صحبت کنیم. درباره‌ی خصوصیات کار به من بگویید. آیا شما استفاده از اتحادیه‌ی کارگری را لازم می‌دانید؟ درباره‌ی چه نوع شرایط پرداختی داریم صحبت می‌کنیم؟»

وقتی شما از روش کنار گذاشتن استفاده می‌کنید، بسیاری از موضوع‌های کوچک را ابتدا حل و فصل می‌کنید تا قبل از پرداختن به موضوع‌های مهم نیرویی در مذاکرات ایجاد کنید. همان‌طور که در فصل ۳۷ درباره‌ی مذاکرات هر دو طرف برنده آموزش خواهم داد، شما نمی‌خواهید که مذاکرات را فقط به یک موضوع محدود کنید ـ به علت این‌که با موجود بودن فقط یک موضوع روی میز مذاکره، باید یک برنده و یک بازنده وجود داشته باشد ـ با این حال، با حل و فصل مسایل جزیی در ابتدا، شما نیرویی ایجاد می‌کنید که باعث می‌شود موضوع‌های بزرگ آسان‌تر حل شوند. مذاکره‌کنندگان مبتدی همیشه به نظر می‌رسد که فکر می‌کنند لازم است مسایل مهم را ابتدا حل و فصل کرد. «اگر نتوانیم

با همدیگر درباره‌ی چیزهای بزرگی مثل قیمت و شرایط توافق کنیم، چرا وقت زیادی تلف کنیم و درباره‌ی چیزهای کم‌اهمیت صحبت کنیم؟» مذاکره‌کنندگان آشنا به فنون مذاکرات متوجه‌اند که طرف دیگر بعد از این‌که شما در خصوص موضوع‌های کوچک توافق حاصل کرده‌اید، بسیار منعطف‌تر خواهد شد.

نکات مهم برای به خاطر سپردن در خصوص تعامل با وضعیت تنگنا

- وضعیت تنگنا را با حالت بلاتکلیفی اشتباه نگیرید. حالت‌های واقعی بلاتکلیفی بسیار کمیاب‌اند، بنابراین، شما به وضعیت تنگنا رسیده‌اید.
- با روش کنار گذاشتن با وضعیت تنگنا برخورد کنید: «اجازه دهید برای لحظه‌ای آن را کنار بگذاریم و درباره‌ی برخی موارد دیگر صحبت کنیم، ممکن است؟»
- ابتدا با حل و فصل کردن موضوع‌های جزیی نیرویی ایجاد کنید، اما مذاکرات را فقط به یک موضوع محدود نکنید. برای کسب اطلاعات بیشتر فصل ۳۷ را مطالعه کنید که در مورد مذاکرات هر دو طرف پیروز است.

تعامل با بن‌بست

جایی بین تنگنا و بلاتکلیفی، که گاهی با بن‌بست مواجه می‌شوید. آن هنگامی است که هر دو طرف هنوز مذاکره می‌کنند، اما به نظر می‌رسد که قادر به پیشرفت در ارائه‌ی یک راه‌حل نیستند.

قرار داشتن در حالت بن‌بست شبیه قرار داشتن در «حالت in irons»[1] که اصطلاح قایقرانی است به معنای این‌که قایق با قرار گرفتن رأس آن در مسیر باد متوقف شده است. وقتی که شما به اصطلاح حمله می‌کنید، به معنای حرکت دادن قایق از این سو به آن سو در برابر باد

---

۱. نقص در تعیین سمت حرکت که در نتیجه، قایق به عقب برمی‌گردد.

مخالف است و باید آن را با حرکتی آهسته و پیوسته انجام دهید، والا قایق با دماغه‌اش در باد مخالف گیر خواهد کرد. هیچ قایق بادبانی به طور مستقیم به سمت باد نمی‌رود، فقط با زاویه به باد نزدیک شوید. اگر شما نیروی خود را زمانی که به باد حمله می‌کنید از دست بدهید، نیروی باد عرضی، برای حرکت دادن دماغه‌ی قایق به دوطرف کافی نخواهد بود. بنابراین، اگر شما به حالت «in irons» برسید، باید موارد مختلفی را برای به حرکت درآوردن قایق آزمایش کنید؛ ممکن است بتوانید آن را با تکان دادن سکّان یا فرمان قایق انجام دهید، یا ممکن است مجبور باشید بادبان قایق را جمع کنید تا نیروی حرکتی را تغییر دهید و مشکل را حل کنید. به طرز مشابه، زمانی که مذاکرات به بن‌بست می‌رسند باید جهت نیروها را تغییر دهید تا بتوانید نیروی تازه‌ای متمرکز کنید، در اینجا هفت روش وجود دارد که می‌توانید به جای پایین آوردن قیمت خود، از آن‌ها استفاده کنید:

۱. با پیشنهاد این که، ادامه‌ی مذاکرات را هنگام صرف ناهار یا شام پی بگیریم؛ محل مذاکرات را عوض کنید.

۲. تنش مذاکرات را با صحبت کردن درباره‌ی تفریحات، یا شایعه‌ای که در خبرها وجود دارد یا با گفتن داستانی خنده‌دار کاهش دهید.

۳. امکان تغییر در موارد مالی، از قبیل اعتبارات تمدید شده، پیش‌پرداخت کمتر در زمان سفارش‌گذاری، یا پرداخت‌های از نوطرح‌ریزی شده را بررسی کنید. هر یک از این‌ها ممکن است برای تغییر شرایط و برون‌رفت از بن‌بست کافی باشند. به خاطر داشته باشید که طرف دیگر ممکن است تمایلی برای مطرح کردن این موارد نداشته باشد و دلیل آن ترس از این باشد که مبادا از لحاظ مالی ضعیف به نظر برسند.

۴. درباره‌ی روش‌های تقسیم خطر با طرف دیگر گفتگو کنید. بر عهده گرفتن تعهدی که باعث اوقات تلخی شود، ممکن است

برای آن‌ها نگران‌کننده باشد. پیشنهاد دهید که تا یک سال هر موجودی انباری را که استفاده نشده است و وضعیت خوبی دارد، با هزینه‌ی بیست درصدی انبارداری دوباره پس خواهید گرفت. شاید وجود یک شرط غیرحقیقی در قرارداد که اگر بازار تغییر کند، آن شرط عملی می‌شود، هراس‌های آن‌ها را تخفیف دهد.

۵. سعی کنید محیط را در اتاق مذاکرات تغییر دهید. اگر مذاکرات با شدت کم و یا محرک رفتاری صورت می‌پذیرد، سعی کنید آن را به سمت محرک رقابتی سوق دهید. اگر مذاکرات با محرک رقابتی صورت گرفته است، سعی کنید آن را به نحوی به‌طرف محرک رفتاری سوق دهید. (فصل ۲۹) را که در خصوص محرک‌های مذاکراتی مختلف است، دوباره مطالعه کنید و در نظر داشته باشید که چگونه می‌توانید مذاکرات متوقف را از یک محرک به محرک دیگر تغییر دهید.

۶. پیشنهاد تغییرات در مشخصات، بسته‌بندی یا نحوه‌ی حمل را مطرح کنید تا ببینید آیا این تغییر باعث خواهد شد که خریداران مثبت‌تر فکر کنند.

۷. ممکن است امکان داشته باشد تا آن‌ها را ترغیب به چشم‌پوشی از هر اختلاف سلیقه‌ای بکنیم به شرطی که نسبت به روشی از حکمیت کردن هر مناقشه‌ای موافقت کنید، البته چنانچه در آینده مشکل‌ساز شود.

اگر شما به صورت گروهی مذاکره می‌کنید، چند گزینه بیشتر ندارید:

۱. افراد را در گروه مذاکره‌کننده تغییر دهید. اصطلاح کلیشه‌ای که وکلا استفاده می‌کنند این است: «مجبورم عصر امروز در زمین باشم، بنابراین شریک من، چارلی، به جایم مذاکره خواهد کرد.» زمین مورد اشاره ممکن است زمین تنیس باشد، اما درواقع، روش مناسبی برای تغییر گروه است.

۲. عضوی را برکنار کنید که طرف دیگر را رنجانده است. یک مذاکره‌کننده‌ی باتجربه از درخواست شدن برای ترک مذاکرات ناراحت نمی‌شود؛ زیرا، ممکن است نقشی ارزشمند به عنوان شخص بد بازی کرده باشد و اکنون وقت این است که فشار را روی طرف مقابل با اعطای امتیاز برکناری مذاکره‌کنندگانی از گروه خود منتقل کنید.

زمانی که قایق بادبانی در وضعیت نقص در تعیین سمت حرکت قرار می‌گیرد، شاید ناخدای قایق به‌طور دقیق نداند که چطور مشکل را حل کند. پس مجبور است که راه‌های مختلفی را امتحان کند و ببیند که کدام راه نتیجه می‌دهد.

نکات مهم برای به خاطر سپردن در خصوص تعامل با وضعیت بن‌بست

- از تفاوت بین تنگنا، بن‌بست و بلاتکلیفی آگاه باشید. در وضعیت بن‌بست، هر دو طرف هنوز برای دست یافتن به راه‌حل انگیزه دارند، اما هیچ یک نمی‌توانند راهی به سمت جلو پیدا کنند.
- پاسخ به وضعیت بن‌بست، باید تغییر دادن نیروهای مؤثر مذاکرات با تغییر دادن یکی از عوامل مؤثر باشد.

تعامل با بلاتکلیفی

اگر مذاکرات بدتر شود، ممکن است به حالت بلاتکلیفی برسید. این وضعیتی است که نبود پیشرفت در مذاکرات هر دو طرف را به‌حد بسیار زیادی ناامید می‌کند، به‌طوری که هیچ یک نفعی در مذاکره کردن با همدیگر نمی‌بینند. بلاتکلیفی‌ها در حرفه‌ی فروش بسیار به ندرت اتفاق می‌افتند، اما اگر شما به موردی برخورد کردید، تنها راه حل و فصل کردن آن، وارد کردن یک شخص ثالث است، کسی که به عنوان یک میانجی یا یک حَکَم ایفای نقش کند.

تفاوت عمده‌ای بین میانجی و حَکَم وجود دارد. در حالت حَکَمیت، هر دو طرف قبل از این‌که فرایند شروع شود، توافق می‌کنند که به تصمیم آن حَکَم احترام بگذارند و از آن تبعیت کنند. اگر اتحادیه‌ای که خدمات آن برای رفاه عمومی حیاتی است، اعتصاب کند ــ از قبیل اتحادیه‌ی حمل و نقل یا کارگران خدمات ـ دولت مرکزی (فدرال) مجبور خواهد شد که یک حَکَم منصوب کند، و هر دو طرف باید متوجه باشند که آن‌ها باید از چیزی که حَکَم فکر می‌کند منصفانه است تبعیت کنند. میانجی قدرتی از آن دست ندارد. میانجی شخصی است که آورده می‌شود تا حصول به یک راه‌حل را تسهیل کند. او به سادگی همانند کاتالیست عمل می‌کند و با استفاده از مهارت‌های مذاکراتی سعی می‌کند تا راه‌حلی پیدا کند که هر دو طرف آن را به عنوان راه‌حلی معقول بپذیرند.

مذاکره‌کنندگان بی‌تجربه تمایلی برای به‌کارگیری میانجی ندارند؛ چون، آن‌ها ناتوانی خود برای حل و فصل کردن یک مشکل را به مثابه‌ی شکست خود می‌پندارند، «نمی‌خواهم از مدیر فروش خود تقاضای کمک کنم؛ چون، او فکر خواهد کرد که من مذاکره‌کننده‌ای ضعیف هستم.» این فکری است که در ذهن این شخص وجود دارد. افراد مسلط به فنون مذاکرات اطلاع دارند که دلایل زیادی وجود دارد که شخص ثالث می‌تواند مشکل را حل و فصل کند، تا این‌که آن‌ها مذاکره‌کننده‌ی بهتری باشند. در اینجا برخی از دلایل ذکر می‌شوند:

۱. یک میانجی می‌تواند جداگانه نزد دو طرف برود و به هر یک پیشنهاد دهد تا او موضع معقول‌تری اختیار کند. یک حَکَم حتی می‌تواند با خواستن از هر دو طرف برای ارائه‌ی آخرین راه‌حل در عرض یک روز فشار بیاورد و به آن‌ها بگوید که او پیشنهاد معقول‌تر را انتخاب خواهد کرد. این موضوع به هر دو طرف فشار می‌آورد؛ چون، هر یک می‌ترسند که طرف دیگر طرح جذاب‌تری ارائه دهد. در حقیقت، مناقصه‌ای محدود از عقاید جریان می‌یابد.

۲. یک میانجی بهتر به نظریات هر دو طرف گوش فرا می‌دهد؛ چون، مجبور نیست اطلاعات را به صورت متعصبانه فیلتر کند. از آنجا که این شخص کمتر در خطر قرار دارد، ممکن است به خوبی به چیزی گوش فرا دهد که طرف مخالف هرگز به آن گوش نخواهد داد.
۳. میانجی بهتر می‌تواند دوطرف را ترغیب کند، چون، هر دو طرف به این شخص به دید فردی می‌نگرند که دنبال منافع شخصی نیست. همان‌طور که در برنامه‌ی، نایتینگل ـ کونانت، به رموز ترغیب کردن موفقیت‌آمیز اشاره کردم، شما بسیاری از توانایی‌های خود را برای ترغیب کردن از دست می‌دهید اگر شنونده شما را به این دید نگاه کند که دنبال منفعت شخصی هستید. برای مثال، خریداران اعتمادشان به شما بیشتر می‌شود، اگر به آن‌ها بگویید که بدون حق معامله کار می‌کنید.
۴. زمانی که شما به‌طور مستقیم مذاکره می‌کنید، اغلب چنین فرض می‌کنید که اگر طرف مقابل اقدامی آزمایشی در مورد محصول اجرا کند، آن‌ها تمایل خواهند داشت تا با طرحی که دارند پیشنهاد می‌دهند موافقت کنند. میانجی می‌تواند نزد هر دو طرف برود و پیشنهادی بدون اشاره‌ی تلویحی ارائه دهد که طرف دیگر تمایل به موافقت دارد.
۵. یک حَکَم می‌تواند دوطرف را به میز مذاکرات بازگرداند، بدون این‌که قولی برای اعطای امتیاز داده باشد.

حَکَم یا میانجی می‌تواند بسیار مؤثر باشد، اما به شرطی که هر دو طرف شخصی را به عنوان فردی بی‌طرف ببینند. گاهی شما باید زحمات زیادی متحمل شوید تا این دیدگاه را تضمین کنید. هر طرف ممکن است روی یک گروه سه نفره از حکما اصرار کنند، بنابراین هر طرف یک نفر را انتخاب می‌کند و آن دو نفر باید روی حکم سوم توافق کنند. آن‌ها باید اعضای انجمن حَکَم‌های امریکا باشند تا اطمینان دهند که به

استانداردهای عالی اخلاقی وفادارند. انجمن قوانین سختی برای روش حکمیت اعضای خود و این‌که هنوز در چهارچوب قانون قرار بگیرند، دارد.

به عنوان یک فروشنده، شما تا آن حد به زحمت نخواهید افتاد. شما از میانجی استفاده خواهید کرد نه یک حکم و فرصت‌ها به این صورت هستند که میانجی شما، مدیر فروش شما یا شخص دیگری از سازمان شما خواهد بود. اگر مدیر فروشتان را برای حل و فصل یک اختلاف نزد مشتری بیاورید، اقبال این‌که مشتری شما او را بی‌طرف در نظر بگیرد چیست؟ چیزی بین هیچ و صفر، درست است؟ بنابراین، مدیر فروشتان باید کاری انجام دهد تا احساس بی‌طرفی را در ذهن خریدار القا کند. روش انجام دادن این کار برای مدیر فروش شما، دادن امتیازی کوچک به طرف مقابل در ابتدای فرایند میانجی‌گری است.

مدیر فروشتان وارد می‌شود و حتی اگر به‌درستی از مشکل اطلاع داشته باشد، می‌گوید: «من هنوز فرصت بررسی کردن این موضوع را نداشته‌ام. چرا هر دوی شما موضع‌تان را تشریح نمی‌کنید تا ببینم که آیا می‌توانم راه‌حلی پیدا کنم که برای هر دوی شما مفید باشد؟» نحوه‌ی استفاده از الفاظ در اینجا مهم است. با درخواست از هر دو طرف برای تشریح مواضع خود، او چنین القا می‌کند که بدون تعصب دارد وارد فرایند می‌شود. همچنین، توجه داشته باشید که او از ضمیر «ما» وقتی که به شما اشاره می‌کند، استفاده نمی‌کند.

پس از گوش دادن صبورانه به هر دو طرف، باید به سمت شما برگشته و بگوید: «آیا انصاف است که روی آن اصرار کنید؟ شاید بتوانید امتیازی کوچک روی شرایط یا برخی جزییات دیگر بدهید؟ آیا شصت روز برای شما مقدور است؟ احساس نکنید که مدیرفروش شما در حمایت از شما دچار شکست شده است. کاری که او سعی دارد انجام دهد این است که در چشم خریدار خود را شخصی بی‌طرف نشان دهد.

من یک بار در مذاکرات فروش یک شرکت به شخص کمک کردم. ما دو گروه وکیل داشتیم که تلاش می‌کردند تا اختلافات را حل و فصل

کنند. بعد از هفته‌ها مذاکره، به نظر می‌رسید به وضعیت سردرگمی و بلاتکلیفی کامل رسیده‌ایم. یکی از وکلا این وضعیت بلاتکلیفی را حل کرد و گفت، «این مذاکرات بیش از آن چیزی که فکر می‌کردم طول می‌کشد، بعدازظهر مجبورم در زمین‌بازی باشم، اما شریک من، جو، بعد از ناهار جایم را خواهد گرفت.»

جو بعد از ناهار وارد مذاکرات شد. او با شرایط ناآشنا بود. هر طرف باید توضیح می‌داد که در مذاکرات در چه وضعیتی بودند. جو تلاش بی‌شائبه‌ای انجام داد تا خود را در این مذاکرات در وضعیت بی‌طرفی قرار دهد. او این کار را با گفتن این جمله به گروهش انجام داد: «آیا ما با اصرار روی آن موضوع منصف بوده‌ایم؟ شاید بتوانیم روی آن مسأله کمی منعطف‌تر باشیم.»

این موضوع باعث شد که طرف دیگر فکر کند، «خوب، این شخص خیلی منطقی‌تر از فرد قبلی به نظر می‌رسد. شاید بتوانیم در نهایت راهی برای گذر از این مشکل پیدا کنیم.» با نشان دادن خود به عنوان شخصی بی‌طرف، او توانست بسترهای مشترکی در مذاکرات پیدا کند که باعث گذر ما از وضعیت بلاتکلیفی شد.

بنابراین، هر وقت در مذاکرات به وضعیت بلاتکلیفی می‌رسید، شخص ثالثی را وارد مذاکرات کنید که به طرز معقولی به نظر سایر گروه‌ها بی‌طرف می‌رسد.

این کاری بود که رییس جمهور کارتر آن را در کمپ دیوید انجام داد. سالیان متمادی برای ایالات متحده طول کشید تا خود را به عنوان کشوری بی‌طرف به مصر نشان دهد. آن‌ها همیشه ما را به چشم دشمن خود و به شوروی‌ها به چشم دوست خود نگاه می‌کردند. هنری کیسینجر فرصتی عالی برای تغییر آن شرایط یافت و آن را قاپید. او زمانی که سادات در نهایت درماندگی تلاش می‌کرد تا شوروی‌ها را ترغیب کند که کانال سوئز را که با لاشه‌های کشتی‌های غرق شده در جنگ بسته شده بود، لایروبی کنند، در دفتر انورسادات حضور داشت.

شوروی‌ها تمایل داشتند این کار را انجام دهند، اما سیستم کاغذ بازی، از سرعت عمل آن‌ها جلوگیری می‌کرد. کیسینجر گفت: «دوست دارید ما به شما کمک کنیم؟»

سادات با تعجب گفت: «به راستی کمکمان می‌کنید؟» کیسینجر تلفن دفتر سادات را برداشت و با رییس جمهور نیکسون در کاخ سفید تماس گرفت. در عرض چند روز، ناوگان ششم در راه کانال سوئز بود. با این کار، آن‌ها ما را به عنوان یک دولت بی‌طرف معقول بین اسراییلی‌ها و مصری‌ها شناختند. عملی که در نهایت منجر به معاهده‌ی کمپ دیوید برای رییس جمهور کارتر شد.

فرض نکنید که شما باید از تنگنا، بن‌بست و بلاتکلیفی به هر هزینه‌ای احتراز کنید. مذاکره‌کننده‌ی ماهر می‌تواند از آن‌ها به عنوان ابزاری برای فشار آوردن به طرف دیگر استفاده کند. به محض این‌که احساس کنید که وضعیت بلاتکلیفی تصورناپذیر است، به این معناست که شما دیگر آماده‌ی خروج از مذاکرات نیستید و قدرتمندترین اهرم فشار خود را از دست داده‌اید.

نکات مهم برای به خاطرسپردن در خصوص تعامل با حالت بلاتکلیفی

- تنها راه برای حل و فصل کردن بلاتکلیفی واقعی، آوردن شخص ثالث است.
- شخص ثالث می‌تواند به عنوان میانجی یا حَکَم ایفای نقش کند. میانجی‌ها فقط می‌توانند راه حصول به راه‌حل را تسهیل کنند، اما در خصوص حَکَم، هر دو طرف از ابتدا توافق می‌کنند که آن‌ها از تصمیم نهایی حکم تبعیت کنند. ـ برای مطالعه‌ی توضیحات بیشتر در خصوص تفاوت بین میانجی و حَکَم. به کتاب من، *رموز مذاکرات موفقیت‌آمیز*، چاپ دوم، که توسط کاریر پرس در سال ۱۹۹۹ چاپ شده است رجوع کنید.

- شخص ثالث باید توسط هر دو طرف به عنوان شخصی بی‌طرف دیده شود.
- اگر شخص ثالث، بی‌طرف به نظر نمی‌رسد، باید چنین وجهه‌ای را با اعطای امتیازی کوچک به طرف دیگر از همان ابتدای مذاکرات، برای خود کسب کند.
- درباره‌ی احتمال به وجود آمدن حالت بلاتکلیفی در مذاکرات آمادگی داشته باشید. شما می‌توانید قدرت کامل خود را به عنوان مذاکره‌کننده گسترش دهید، فقط اگر آماده‌اید تا از مذاکرات خارج شوید. با امتناع از در نظر گرفتن امکان بلاتکلیفی، شما دارید اهرم فشار ارزشمندی را از دست می‌دهید.

در این فصل، به شما آموزش دادم که چطور مشکلات مذاکراتی و تنگنا، بن‌بست و بلاتکلیفی را در یک مذاکره حل و فصل کنید. در فصل بعد به یکی از موقعیت‌هایی خواهم پرداخت که هر فروشنده‌ای از آن وحشت دارد.

فصل ۳۴: نحوه‌ی تعامل با فرد عصبانی

مشتریان عصبانی، مشکلی جدی هستند که ممکن است در مذاکرات فروش با آن‌ها برخورد داشته باشید. اشتباهی رخ داده است ـ حمل به تعویق افتاده است، شما به صورت غیرتعامدی هزینه‌ی بیشتری دریافت کرده‌اید، فکر می‌کنند که به ایشان دروغ گفته‌اید و یا هر چیز دیگری، اما نتیجه این است که شما با مشتریان عصبانی روبه‌رویید. هر فروشنده‌ای از این وضعیت هراس بسیار دارد.

اگر یاد بگیرید که از سه مرحله‌ای که قصد دارم اکنون تدریس کنم استفاده کنید، متوجه خواهید شد که ناامیدی و نگرانی از این مشکل به گذشته ارتباط دارد و شما به‌راحتی می‌توانید وضعیت مشکل‌ساز را حل و فصل کنید.

چند سال پیش، شهرداران چهارصد و چهل و دو شهر در ایالت کالیفرنیا از من خواستند تا به آن‌ها بیاموزم که چطور با مذاکرات خصمانه تعامل کنند. به آن‌ها گفتم: «بیایید فرض کنیم که شما شهردار شهری کوچک در کالیفرنیا هستید، و شما را به وضعیت تروریستی در مرکز شهر فرا خوانده‌اند. آنجا مردی تفنگ به دست در یکی از ساختمان‌ها، فردی را گروگان گرفته است. رییس شما کمی شبیه چنگیزخان است، او می‌خواهد کل ساختمان و همه را از بین ببرد. شخصی بلندگوی دستی به شما می‌دهد و می‌گوید: «خوب، با مذاکره خودت را از این وضعیت خلاص کن.»

یکی از شهرداران فریاد کشید: «یک لحظه صبر کن. من فقط با چهل و هفت رأی انتخاب شده‌ام!»

البته غیرمحتمل است که شما به عنوان یک فروشنده در چنان وضعیتی قرار بگیرید، اما اگر بتوانید یاد بگیرید تا با موقعیت خصمانه تعامل داشته باشید، می‌توانید با آرامش تمام، خریداری عصبانی را آرام کنید. البته باید بگذارید تا آن شخص بخشی از عصبانیت خود را کاهش دهد. اشخاص احتیاج به خالی کردن عصبانیت خود دارند. اطمینان یابید که این کار در یک اتاق بسته و جایی باشد که همهمه و غوغا باعث اضطراب و مزاحمت افراد دیگر نشود. به سرعت به مرحله‌ی شماره‌ی یک وارد شوید.

مرحله‌ی اول: مشخص کردن معیارها

در این مرحله، شما باید متوجه شوید که طرف دیگر می‌خواهد چه کار کند. این کار را حتی وقتی که مطمئن هستید چیزی را که ممکن است بشنوید دوست نخواهید داشت، انجام دهید. حتی اگر نمی‌توانید، یا نمی‌خواهید که امتیازی به آن‌ها اعطا کنید، به درخواست آن‌ها پی ببرید. آن‌ها را ترغیب کنید تا معیارهای خود را معین کنند.

در یک موقعیت تروریستی، ممکن است آن‌ها بخواهند به مدت پنج دقیقه از امکانات رادیوی محلی استفاده کنند. ممکن است یکصد هزار دلار بخواهند یا خواستار آزادی چند زندانی باشند و یا ممکن است خواستار چیزی باشند که شما از دادن آن خوشحال باشید. وقتی که او. جی. سیمپسون از دست پلیس فرار می‌کرد، برای یک لیوان آب پرتقال و فرصت استفاده از توالت تسلیم شد. در محاصره‌ی واکو در تگزاس، دیوید کورش از آن‌ها خواست تا نوار کاستی را که ضبط کرده بود از رسانه‌های عمومی پخش کنند؛ اونا بامر درخواست کرد تا اعلامیه‌اش در روزنامه‌ی *نیویورک تایمز* منتشر شود.

یک شرکت فرانشیزی فعال در سراسر کشور مرا برای سخنرانی در خصوص فنون مذاکرات موفقیت‌آمیز در جلسه‌ی سالیانه‌اش استخدام کرد. با خاتمه‌ی مراسم اعطای کاپ‌ها، و اعلام وقت ناهار، یکی از دلالان فرانشیزی با عصبانیت جلوی سالن آمد. او معاون رییس شرکت را به سختی گرفت و فریاد کشید: «خوب، دوباره با من این کار را کردی! یکی از بهترین فروشندگان من کاپ نگرفت. چطور می‌توانم به نیروی فروشم انگیزه ببخشم، اگر آن‌ها را به رسمیت نشناسی؟

او لابد معاون رییس شرکت را در وقت نامناسبی گیر انداخته بود؛ چون، چنین پاسخی شنید: «می‌دانی چرا او نتوانست کاپ بگیرد؟ چون، تو گزارش فروشت را به موقع به دست ما نرساندی!»

«چرا، رساندم!»

«نه، نرساندی. الآن پنج سال است که با ما کار می‌کنی و هنوز یک گزارش فروش را به موقع ارسال نکرده‌ای!» و دعوا و مرافعه شروع شد! افرادی که صف کشیده بودند تا سعی کنند که با معاون ریاست صحبت کنند، با اضطراب پراکنده شدند و من زمان گرفتم تا ببینم چقدر طول می‌کشد تا معاون ریاست متوجه شود که مدیر ناحیه از او چه درخواستی دارد.

بیست و سه دقیقه گذشت. تا آن موقع آن‌ها داشتند مسابقه‌ی داد و فریاد برگزار می‌کردند، مدیر ناحیه می‌گفت: «من از شرکت فرانشیزی شما خارج خواهم شد. من تمام نیروی فروشم را از این سیستم خارج خواهم کرد و شما را ترک می‌کنیم!»

معاون ریاست پاسخ داد: «اگر وفاداری شما همین است، پس بهتر است بدون شما فعالیت کنیم؟»

بدتر شدن مشکل، وقتی که تمام کاری که باید معاون ریاست انجام دهد، این بود که آرامش خود را حفظ کند و به مدیر محلی بگوید: «وای، متأسفم که او کاپ نگرفت. از من می‌خواهی چه کار کنم؟»

شاید مدیر محلی چنین پاسخ می‌داد: «اگر امکان دارد بعد از ناهار یا هر زمان که صلاح بدانید، از خدمات او قدردانی کنید.»

معاون ریاست هم می‌گفت، «اگر این کار را برای شما بکنم، در عوض برای من چه کار می‌کنی؟ آیا تضمین می‌کنی که در آینده گزارش‌های فروش شما به موقع به دست ما برسد، تا چنین چیزی هرگز اتفاق نیفتد؟» ـ حرکت راهبردی مبادله که در فصل ۱۶ به شما آموزش دادم ـ و تمام ماجرا فیصله یافته بود!

ما آن نوع از خراب‌تر شدن اوضاع را اغلب می‌بینیم، مگر نه؟ به اداره می‌روید، دو کارمند کنار آب سردکن درباره‌ی چیزی جر و بحث می‌کنند، آن‌ها ناراحت به نظر می‌رسند. نزد آن‌ها می‌روید تا ببینید که آیا می‌توانید کمک‌شان کنید. وقتی که متوجه می‌شوید درباره‌ی چه چیزی مجادله می‌کنند، نمی‌توانید باور کنید چه موضوع بی‌اهمیتی است. یکی از آن‌ها ماشین دوخت دیگری را قرض گرفته و پس نداده است، همه چیز از آنجا شروع شده است. در زندگی شخصی با همسران و فرزندانمان هم اتفاق می‌افتد. چیزی گفته می‌شود، پاسخ نامناسبی داده می‌شود. خیلی زود بحث شعله می‌گیرد و ما هرگز قصدمان رسیدن به چنین جایی نبوده است، اما درست نمی‌دانیم چطور از مواضعی که در مذاکرات اختیار کرده‌ایم عقب‌نشینی کنیم.

بنابراین، همیشه اولین مرحله در هر مذاکره‌ای این است: بپرسید شخص دیگر می‌خواهد چه کار کند. گاهی آن‌چنان که ترسناک به نظر می‌رسد نیست. آیا سرقت هواپیمای لوفت‌هانزای آلمان را به خاطر دارید؟ مسافران فکر می‌کردند که سه ساعت بعد در قاهره به زمین خواهند نشست. آن‌ها مورد سرقت هوایی قرار گرفتند. سراسر اروپا را پرواز کردند، به نیویورک رفتند و دوباره بازگشتند. در نهایت، مسافران آزاد شدند. مسافری یکی از مأموران لوفت‌هانزا را گیر انداخت و با جوش و خروش نزد او رفت. او عصبانی بود. تمام قرار ملاقات‌های تجاری خودش را در

قاهره از دست داده بود و به مدت سه روز به خاطر چیزی که به زعم او علتش فقدان موارد امنیتی لوفت‌هانزا بود، ترسیده بود. تصور کنید کدام افکار در ذهن این افسر در راستای این‌که چه چیزی باعث فروکش کردن عصبانیت این مرد می‌شود خطور کرده بود. خوشبختانه، او قانون را می‌دانست. اول، متوجه شوید اشخاص چه می‌خواهند. آیا به یاد می‌آورید این مسافر چه می‌خواست؟ تخفیف مسافتی به خاطر استفاده‌ی زیاد از این خط هوایی! این تمام چیزی بود که او می‌خواست تا مشکل را حل و فصل کند.

بنابراین، گاهی شرایط آن‌چنان که بد به نظر می‌رسد و باعث هراس شما می‌شود، نیست؛ اما حتی اگر چنین هم باشد، شما در موضع قوت قرار می‌گیرید اگر فردی عصبانی را به وضعیتی متعهد می‌کنید. در پاسخ، ما اجازه می‌دهیم بدانند برای انجام دادن چه کارهایی آمادگی داریم و برای چه مواردی آمادگی نداریم. بنابراین، در مرحله‌ی نخست معیارها را تعیین کنیم.

مرحله‌ی دوم: مبادله‌ی اطلاعات

پس از مقرر کردن معیارها تا هر طرف بفهمد که طرف دیگر چه درخواستی دارد، به مرحله‌ی دوم می‌روید؛ یعنی، جایی که هر چیزی را درباره‌ی موقعیت یاد بگیرید.

این یکی از حساس‌ترین قسمت‌های هر مذاکره‌ای است؛ جستجو کردن به دنبال اطلاعات بیشتر. من در فصل گذشته درباره‌ی این‌که چگونه اطلاعات یکی از اهرم‌های حساس فشار است، به شما آگاهی دادم. اینجا متوجه می‌شویم که آن مرحله‌ی دوم از هر مذاکره‌ای است.

تا آنجا که امکان دارد سعی کنید اطلاعات کسب کنید. در این مرحله به‌سرعت نتیجه‌گیری کنید. تقاضای اطلاعات کنید. در یک مورد تروریستی، ما می‌خواهیم بدانیم که آیا این شخص عضو یک گروه

سازمان‌یافته است؟ آیا پیش از این، به تهدیداتش عمل کرده است؟ دین او چیست؟ آیا کشیش یا شخص روحانی وجود دارد که سر صحنه حاضر شود؟ خانواده‌ی او کجایند؟ از چه کسی می‌توانیم برای حل مشکل کمک بگیریم؟ ما می‌توانیم تمام اطلاعات را به دست آوریم.

هرگاه درباره‌ی مذاکرات گروگانگیری که همه‌چیز خراب شده و گروگان‌ها هم کشته شده‌اند، می‌شنوید، گزارش‌های خبری را بررسی کنید و ببینید که آیا مشکل این نبوده است که مذاکره‌کنندگان قادر نبودند، یا به سادگی صبر و حوصله نداشتند، تا بیشتر در مورد موقعیت اطلاعات کسب کنند.

روزی مردی داشت در خیابان رودیو درایو در بورلی هیلز با اسلحه‌ای در جیبش قدم می‌زد. ـ حالا، همان‌طور که ممکن است شنیده باشید، این مورد برای زندگی در کالیفرنیای جنوبی غیرعادی به نظر نمی‌رسد. یادتان می‌آید زمانی را که تیراندازی‌هایی در بزرگراه‌ها داشتیم؟ شب‌ها، روی خودروهای خود برچسب‌های بزرگی می‌زدیم که اعلام می‌کرد، «من در حال تعویض مسیر هستم.» بنابراین، ما به این دست از موارد عادت داریم. آن مرد داخل فروشگاه جواهر فروشی وان کلیف و آرپلز شد و اسلحه‌اش را از جیبش بیرون آورد. نگهبان در جلویی، در را روی همه‌ی افراد داخل مغازه قفل کرد. حالا، یک سؤال چند گزینه‌ای برای شما وجود دارد: آیا او الف) کندذهن، ب) احمق و خنگ یا ج) همه موارد بالا بود. الآن اطلاع دارم که آن‌ها تابلویی روی دیوار سالن ناهارخوری وان کلیف و آرپلز دارند به این مضمون: «ابتدا از مغازه خارج شوید، سپس فرد مسلح را داخل مغازه با قفل کردن در، حبس کنید.»

پلیس بورلی هیلز، تمام گروه‌های ضربت جنوب کالیفرنیا را فراخواند. به زودی تک‌تیراندازی روی هر ساختمان مستقر کردند و سه روز این خیابان پر از مغازه و دو مرکز خرید را به محاصره درآوردند. تجار و مغازه‌داران داشتند دیوانه می‌شدند. آن‌ها میلیون‌ها دلار ضرر کرده بودند.

روز سوم، آن‌ها این مرد را دستگیر کردند و آن‌موقع بود که اسم او را فهمیدند. آن‌ها مرحله‌ی جمع‌آوری اطلاعات را طی نکرده بودند.

اگر شما مدیر فروش هستید، شاید کارمند کارایی داشته باشید که می‌خواهد استعفا دهد. به‌طور دقیق، خواسته‌های این فرد برای ادامه‌ی همکاری با شما چیست؟ آن اطلاعات را کسب کنید، اگرچه ممکن است چیزهایی را که می‌شنوید، نپسندید.

آیا شما سیاستی در قبال پرداخت اضافی به افراد، زمانی که آن‌ها تهدید به منفک شدن از سازمان می‌کنند، دارید. به جای خشمگین شدن، اطلاعات مبادله کنید.

پس از این کار، ممکن است در موقعیتی قرار داشته باشید که بگویید: «چارلی، ما شش سال است که با هم دوست هستیم! نمی‌توانم باور کنم که خطر کار کردن برای یک شرکت دیگر با آن اضافه پرداخت بسیار کم را بپذیری!» هرچه بیشتر دنبال کسب اطلاعات باشید، به همان نسبت حقایقی که مذاکرات را تحت تأثیر قرار می‌دهند روشن می‌شود. این کارمند ممکن است مشکلات زناشویی داشته باشد و همین امر منجر به تقاضای خانواده‌ی او برای تغییر محل سکونت شده است و حقوق دریافتی او مسأله‌ی اصلی نیست.

مبادله‌ی اطلاعات برای شما بسیار حیاتی است و مرحله‌ی دوم هر مذاکراتی محسوب می‌شود.

مرحله‌ی سوم: رسیدن به توافق

فقط زمانی که شما این دو مرحله را کامل کردید، به مرحله‌ی سوم می‌روید. رسیدن به توافق چیزی است که اغلب افراد از آن به عنوان مذاکرات یاد می‌کنند.

برای شروع، دنبال چیزهایی باشید که به نظر آن‌ها ارزشمندند، اما شما تمایل به واگذار کردن آن‌ها در مذاکرات دارید؛ زیرا، برای شما به همان نسبت ارزشمند نیستند و بالعکس.

چنین باوری نداشته باشید که امتیازاتی که شما می‌دهید باید همسان امتیازاتی باشند که شما دنبال آن‌ها هستید. به خاطر داشته باشید که فرد عصبانی که شما دارید با او معامله می‌کنید به طرز غیرعقلایی فکر می‌کند ـ شما از روی امیدواری معقولانه فکر می‌کنید. در موقعیت گروگانگیری، برای مثال، مرتکب‌شونده‌ی این عمل ممکن است آماده‌ی آزار دادن شش گروگان در ازای یک ساندویچ مرغ و یک بطری نوشیدنی باشد. به همین نحو، آن خریدار عصبانی ممکن است آمادگی چشم‌پوشی از یک مشکل جدی در ازای تضمین شخص شما مبنی بر این امر باشد که آن مورد دیگر اتفاق نخواهد افتاد.

بنابراین، دفعه‌ی بعد که شما خریدار عصبانی را روبه‌روی خود دارید، این سه مرحله را مرور کنید. ببینید چقدر ساده می‌توانید او را آرام کنید و اعتمادش را به دست آورید.

در بخش بعدی، من اهمیت درک مذاکره‌کنندگان را به شما آموزش خواهم داد.

بخش هشتم

درک کردن
مذاکره‌کننده‌ی دیگر



فصل ۳۵: توسعه دادن قدرت شخصی

هر زمان که شما با یک خریدار روبه‌رویید، در خود احساسی ایجاد می‌کنید مبنی بر این‌که نسبت به فرد چقدر برتری دارید. گاهی این احساس، احساس ملایم اعتماد به نفس است که شما قادر به نهایی کردن فروش می‌شوید. «امروز روز شانس من است.» گاهی این احساس خیلی قوی‌تر است و احساس می‌کنید که دارای قدرت تمام هستید و اطمینان دارید که می‌توانید فروش را انجام دهید و اجباری برای امتیاز دادن به منظور گرفتن سفارش ندارید. شاید یک احساسی عینی و دیدنی است ـ شما اعتماد به نفس دارید؛ چون، می‌دانید که خریدار به چیزی که شما ارائه می‌کنید نیازمند است. اغلب در فروش، این مسأله، امری غیرعینی است ـ شما آن را احساس می‌کنید، اما نمی‌دانید چرا چنین احساسی دارید. در این فصل، می‌خواهم این احساس را توضیح دهم. بعد از خواندن این فصل، متوجه خواهید شد که قدرت شخصی شما از کجا می‌آید و درک می‌کنید که در زمانی که شما هراس دارید، خریداران با شما چه می‌کنند.

قدرت مشروع

اولین عامل قدرت شخصی، قدرت قانونی و مشروع است. قدرت قانونی منتسب به هر کسی می‌شود که دارای مقام و عنوان است؛ زیرا، عناوین افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهند. اگر عنوان روی کارت شما بگوید، «قائم‌مقام ریاست»، از قبل نسبت به شخصی که کارت او می‌گوید،

«فروشنده» برتری دارید. وقتی که شرکتی فعال در بخش املاک را اداره می‌کردم، به نمایندگانی که قلمرو را تحت کنترل داشتند اجازه می‌دادم تا عنوان مدیر ناحیه را روی کارت‌های معرفی خود درج کنند. (منظور از نمایندگی این است که آن‌ها یک ناحیه‌ی دربرگیرنده‌ی منازل را زیر نظر می‌گرفتند و به‌طور مستقیم به منازل سر می‌زدند و خبرنامه‌ها را به مالکان منازل پست می‌کردند و خود را به عنوان متخصص در آن محله جا می‌انداختند.) آن‌ها به من می‌گفتند که داشتن عنوان مدیر ناحیه روی کارت معرفی‌شان تفاوت بسیاری در نحوه‌ی پذیرش و استقبال مردم از آن‌ها داشت. بنابراین، اگر شما یک عنوان تأثیرگذار روی کارت معرفی خود ندارید، این مورد چیزی است که شرکت شما باید روی آن تجدیدنظر کند. سمت‌های استاندارد برای قلمروها به این صورت‌اند که یک مدیر ناحیه به مدیر بخش گزارش می‌دهد که این شخص هم به مدیر منطقه گزارش می‌دهد. بنابراین، معاونت رییس منطقه به‌زعم خریداران، عنوانی تأثیرگذارتر است. گاه‌گاهی، من با شرکت‌هایی روبه‌رو می‌شوم که عناوین را به صورت عکس اعطا می‌کنند و مدیر ناحیه مسؤول غرب ایالات متحده‌ی امریکاست. پیشنهاد نمی‌کنم که آن‌ها تغییر یابند اما به خاطر این‌که آن‌ها به‌طور سنتی به‌نحو دیگری انجام می‌گیرند، مدیر ناحیه اغلب به نظر می‌رسد که نسبت به مدیر منطقه، عنوانی با تأثیر کمتر باشد.

پس اگر عنوانی دارید، آن را روی کارت معرفی، سربرگ خود و اسم خود درج کنید؛ چون، عناوین افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

قدرت قانونی به شما می‌گوید که افراد دارای عناوین باید خریداران را ترغیب کنند که در صورت امکان، آن‌ها نزد ایشان بروند، به جای این‌که مذاکره در محل آن‌ها صورت گیرد جایی که ایشان توسط عوامل قدرت خود احاطه شده‌اند. برای مثال، اگر شما خریداران را جایی می‌برید، همیشه باید با ماشین شما باشد؛ زیرا، این عمل به شما کنترل بیشتری

می‌دهد. اگر آن‌ها را به ناهار می‌برید، انتخاب رستوران باید توسط شما باشد نه این‌که جای مورد علاقه‌ی آن‌ها باشد، جایی که ایشان احساس تسلط بر محیط دارند.

بنابراین، از عنوان خود استفاده کنید و در همان حال از عنوان دیگران به هراس نیفتید ـ برخی از آن عناوین بی‌معنایند. دخترم، جولیا، از دانشگاه کالیفرنیای جنوبی در رشته‌ی تجارت مالی فارغ‌التحصیل شد و کار برای دین ویتر، شرکت دلال سهام نیویورکی، در اداره‌ی عظیم بورلی هیلز را شروع کرد. روزی او داشت درباره‌ی قائم مقام ریاست در دین ویتر صحبت می‌کرد. به او گفتم: «جولیا، تو باید در زندگی‌ات اهدافی واقعی انتخاب کنی. این شرکت بسیار عظیم است و ممکن است سالیان متمادی طول بکشد تا این‌که قائم‌مقام ریاست شوی.»

او پاسخ داد: «اوه، نه، فکر می‌کنم تا آخر سال قائم‌مقام ریاست خواهم بود.»

از او پرسیدم: «دین ویتر چند قائم‌مقام ریاست دارد؟»

او گفت: «نمی‌دانم، اما باید چند هزار تایی باشند. ما سی و پنج تن در این اداره داریم.»

دین ویتر ـ که اکنون مورگان استنلی دین ویتر نامیده می‌شود ـ شرکتی است که می‌داند، عناوین افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهند!

ای. ال. ویلیامز در کتاب خود *تمام کاری که می‌توانی بکنی، کاری است که می‌توانی بکنی*، با غرور عنوان می‌کند که در شرکتش یکصد قائم‌مقام ریاست در ماه منصوب می‌کند. اگر او آن را فقط به‌عنوان یک سیاست برگزید تا بیرون برود و با هر قائم‌مقام جدید رییس دست بدهد، خودش به‌تنهایی یک کار تمام وقت خواهد بود. بنابراین، نترسید اگر شخصی که دارید به او کالایی می‌فروشید، یک عنوان خیالی داشته باشد؛ چون، آن عنوان ممکن است بی‌معنا باشد.

اشکال دیگری از قدرت مشروع و قانونی وجود دارند. موقعیت‌یابی در بازار یک شکل از قدرت قانونی است. اگر شما بتوانید ادعا کنید که شرکت شما بزرگ‌ترین یا کوچک‌ترین یا قدیمی‌ترین یا جدیدترین است، دارای قدرت قانونی هستید. شما می‌توانید ادعا کنید که بین‌المللی‌ترین شرکت هستید یا می‌توانید ادعا کنید که شرکتی تخصصی هستید. می‌توانید به خریدار بگویید که در بازار تازه واردید و دارید سخت تلاش می‌کنید یا این‌که به مدت چهل سال در این صنعت بوده‌اید. به‌راستی فرقی نمی‌کند که شما چگونه موقعیت خود را در بازار مشخص می‌کنید؛ هر نوعی از موقعیت‌یابی به شما قدرت قانونی می‌دهد.

قدرت پاداش

دومین عامل قدرت شخصی، قدرت پاداش است. مذاکره‌کنندگان مسلط به فنون مذاکرات تجاری می‌فهمند که هر دفعه که شما شخصی را واجد توانایی پاداش دادن به خود ببینید، به آن‌ها قدرت ترساندن خود را اعطا کرده‌اید. اگر فکر می‌کنید که خریدار با دادن سفارش به شما، می‌خواهد به شما پاداش بدهد، قدرت ترساندن خود را به او اعطا کرده‌اید. به همین دلیل، هنگام فروشی بزرگ، احساس ترس بیشتری شما را در برمی‌گیرد تا در فروشی کوچک. پاداش بالقوه بزرگ‌تر است، پس احساس ترس می‌کنید.

البته، این امری بسیار غیرعینی است، مگر نه؟ اگر شروع با شما باشد، آن حس پاداش را برای فروش یک هزار دلاری احساس می‌کنید. در پی آن، یک فروش صدهزار دلاری لازم است تا شما را هیجان‌زده کند.

رابین گیونز را به خاطر دارید؟ او به مدت هشت ماه همسر مایک تایسون بود. آیا آن‌ها زوجی رؤیایی نبودند؟ آیا از همراهی با این زوج احساس غرور نمی‌کردید؟ وقتی که او تصمیم گرفت به کالیفرنیا برود تا وکیل استخدام کند، اطمینان دارم که تصور نمی‌کرد با اعطای این دعوی به ماروین میچلسون داشت به او پاداش می‌داد. نه! او داشت فکر می‌کرد،

«اگر بتوانم ماروین میچلسون را استخدام کنم، خیلی عالی است؛ چون، او در شغل خودش بهترین است. هیچ کاری بهتر از آن نمی‌توان انجام داد.» تو در این حرفه بهترین هستی! افرادی که شما با آن‌ها کار می‌کنید، کاری بهتر از شما نمی‌توانند انجام دهند. اگر شما دوست دارید اعتبار و تخصص خود و شرکتتان را برای حل مشکلات خریدار در معرض خطر قرار دهید، آن‌ها به شما پاداشی نمی‌دهند، بلکه شما دارید به آن‌ها پاداش می‌دهید. البته شما نمی‌توانید بیش از حد اصرار کنید؛ چون به‌سرعت منجر به تکبر می‌شود، اما با این تصور که امکان دارد آن‌ها با دادن سفارش، به شما پاداش دهند، مواظب باشید از سمت دیگر پشت‌بام سقوط نکنید. شایعاتی شنیده‌ام که بعضی از فروشندگان به خریدار التماس می‌کنند تا فقط به آن‌ها قسمت کوچکی از تجارت شرکت را بدهند. باور می‌کنید؟ آیا به نظر این‌طور نمی‌رسد که یک سگ باقیمانده‌های میز غذا را گدایی کند؟ وقتی شما باور کنید که شما دارید به خریدار پاداش می‌دهید، نه این که قضیه برعکس باشد، اعتماد کافی برای تجارت با آن‌ها را یافته‌اید.

زمانی که خریدار شروع به استفاده از قدرت پاداش علیه شما می‌کند، آن را درک کنید و اجازه ندهید باعث هراس شما شود. برخی از خریداران استادان مسلم در استفاده از قدرت پاداش‌اند. آن‌ها تقاضای گرفتن امتیاز را از شما دارند و فقط اعلان می‌کنند که کار بزرگی از هفته‌ی بعد شروع می‌شود، که ممکن است شما را نامزد آن کنند. با این‌که شما با آن‌ها صحبت خواهید کرد، آن‌ها درباره‌ی قایق تفریحی خود در بندرگاه یا کلبه‌ی اسکی خود در کوهستان صحبت می‌کنند. آن‌ها حتی لازم نیست بگویند که اگر شما با هم کار کنید، به آن‌ها عادت می‌کنید؛ این حرکت قدرت تلویحی پاداش است. اجازه ندهید باعث ترس شما شود، اما آن طور که هست آن را درک کنید و اجازه ندهید که باعث خارج شدن شما از مسیر مذاکرات شود.

به محض این‌که شما قدرت پاداش را درک کنید و بفهمید که دیگران سعی دارند با شما چه کنند، قدرت آن‌ها برای کنترل کردن شما کاهش می‌یابد و شما به عنوان مذاکره‌کننده اطمینان بیشتری به خود می‌یابید.

قدرت تنبیه

نکته‌ی مقابل پاداش، قدرت قهریه است. هر زمان که شخصی، به زعم شما، قادر به تنبیه کردن شماست، آن‌ها روی شما قدرت دارند. می‌دانید چقدر احساس بدی به شما دست می‌دهد وقتی که پلیس شما را در کنار جاده متوقف می‌کند، در واقع می‌تواند شما را جریمه کند یا نکند. ممکن است جریمه خیلی سنگین باشد، اما اهمیت هول و هراس بسیار زیادتر است.

پس هر زمان که شما می‌دانید شخص قادر به تنبیه کردن شماست، او قدرت ایجاد رعب و وحشت در شما را دارد و یکی از قوی‌ترین تنبیه‌هایی که ما می‌شناسیم، قدرت مضطرب کردن دیگران است.

به خاطر دارید وقتی که داشتیم درباره‌ی حرکت راهبردی محدودسازی در فصل ۵ صحبت می‌کردیم، به شما گفتم که باید پیشنهاد اولیه‌ی خود را چنان دست بالا ارائه دهید که در برگیرنده‌ی هدف واقعی و مورد نظر شما باشد. گاهی آن موضوع هم برای شما رعب‌آور است. شما به سادگی شهامت ارائه دادن چنان پیشنهاد دست بالایی را ندارید؛ چون، می‌ترسید که طرف مقابل به شما بخندد. ترس از مسخره شدن شما را از رسیدن به بسیاری از آمال خود در زندگی باز می‌دارد. پس، لازم است با آن برخورد کنید. (در کتابم، *۱۳ راز عملکرد قدرتمندانه*، به این موضوع پاسخ می‌دهم، شما باید دقت کنید که چه چیزی باعث هراس شما می‌شود و همان کار را بکنید.) چنان که در خصوص قدرت پاداش صدق می‌کرد، جواب در تجربه مستتر است. زمانی که فروشنده‌ای تازه کار ممکن است به خاطر از دست دادن فروش هزار دلاری بترسد، فروشنده‌ی

با تجربه اجازه نمی‌دهد که از دست دادن فروش هزار دلاری باعث ترس او شود.

فروشندگان مبتدی همیشه با قدرت پاداش و تنبیه مشکل دارند. وقتی که آن‌ها اولین بار با مشتری ملاقات می‌کنند، هر خریداری را قادر به پاداش دادن به خودشان می‌بینند، آن هم با دادن سفارش یا تنبیه آن‌ها با رد کردن پیشنهادشان یا حتی بدتر، مسخره کردن آن‌ها به خاطر چیزی که پیشنهاد داده‌اند. این فروشندگان بعد از مدتی، متوجه می‌شوند که فروش چیزی جز بازی اعداد نیست درست مثل هر چیز دیگر. اگر با مداومت آن را پیگیری کنند و با افراد زیادی مذاکره داشته باشند، همیشه درصد بالایی از افرادی وجود خواهند داشت که آن‌ها را ناراحت خواهند کرد. به محض این‌که متوجه شوند که با بازی اعداد مواجه‌اند، این احساس که افراد می‌توانند به آن‌ها پاداش دهند یا آن‌ها را تنبیه کنند، محو می‌شود و آن‌ها به کار خود مطمئن‌تر می‌شوند.

قدرت حرمت و احترام

عامل چهارم قدرت، قدرت احترام است. این عامل در مورد هر کسی که اصول ارزشی استوار و ثابتی دارد صدق می‌کند. یک مثال روشن از این مقوله، رهبر مذهبی مثل پاپ، بیلی گراهام یا رابرت شولر است. پت رابرتسون قادر به انجام دادن فعالیت‌های انتخاباتی جدی برای ریاست جمهوری بود؛ چرا که او خیلی واضح مطلبی را مطرح کرد. شما می‌توانید به من اعتماد کنید؛ چون، به مجموعه‌ای از اصول ارزشی پایبندم که هرگز از آن اصول تخطی نخواهم کرد. جان اف. کندی واجد قدرت احترام بود. زمانی که او در مورد مسؤولیت‌های خطیر قدرت که به نسل جدید این کشور منتقل می‌شود و یا وقتی که درباره‌ی مرزهای جدید صحبت می‌کرد، می‌گفت که به یک چیز اعتقاد دارد: این‌که او واجد مجموعه‌ای از اصول ارزشی ثابت است.

بیل کیلینتون قدرت احترام نداشت. من یک بار بـا او در کـاخ سـفید ملاقات کردم و می‌توانم بگویم کـه او بـسیار جـذاب، گیـرا و فـوق‌العـاده باهوش است و به نظر می‌رسد که در مورد مسایل مختلف نظـرش عـوض می‌شود. شما هرگز نمی‌دانید که اگر او با مشکلی مواجه شود، آیا شهامت باقی ماندن بر سر عقیده‌اش را دارد یا نه.

قدرت جذابیت

پنجمین عامل قدرت شخصی، قـدرت جـذابیت و گیرایـی اسـت ـ شـاید مشکل‌ترین آن‌ها برای تجزیه و تحلیل و توضیح دادن. در کتـابم، *رمـوز و فنون ترغیب کردن*، سه فصل کامل را بـرای توضـیح دربـاره‌ی چگـونگی توسعه دادن جاذبه‌ی شخصیتی اختصاص دادم. امـا اکنـون اجـازه دهیـد فقط قدرت و محدودیت‌های آن را بشناسیم.

مطمئن هستم که تا به حال تجربه‌ی ملاقات بـا فـردی سرشـناس را داشته‌اید که شخصیت فوق‌العاده جذابی داشـته اسـت. وقتـی بـا ریـیس جمهور کلینتون ملاقات کردم، مؤدب بودم؛ چون، من از لحـاظ خاسـتگاه سیاسی در نقطه‌ی مقابل او قرار داشتم و او هـم مـی‌توانـست آن را درک کند. من نمی‌خواستم چیزی بگویم که به معنای حمایت کامل از او باشد، بنابراین گفتم: «موفق باشید، آقای رییس جمهور، اجازه ندهید آن‌ها شما را پایین بکشند.» فکر نمی‌کردم حتی رون و نانسی مشکلی با آن داشتند. او مستقیم به چشم‌های من نگاه کرد، همان‌طور هم نام من را صـدا زد و گفت: «راجر، اگر در کنار من بایستی، من آنجا خواهم بـود.» مـن گفـتم: «من آنجا خواهم بود، آقای رییس جمهور.» در عـرض پـانزده ثانیـه، او از مـن تعهـد حمایـت گرفـت، آن هـم فقـط بـه علـت قـدرت جاذبـه‌ی شخصیتی‌اش.

همه‌ی رؤسای جمهوری واجد قدرت جذبه شخصیتی نیستند. این مورد باعث شکست جرالد فورد شد. او سه عامل دیگر را به فراوانی داشت، اما شخصیتی نداشت که با آن بتواند آن‌ها را منتقل کند.

در سراسر دوره‌ی زمامداری‌اش، ریچارد نیکسون متأثر از این حقیقت بود که افراد بسیار کمی او را دوست داشتند، حتی وقتی که فکر می‌کردند او مرد برجسته‌ای است.

فکر می‌کنم که این مسأله باعث سقوط جورج بوش نیز شد، به‌ویژه به این علت که او دنباله‌رو رونالد ریگان بود که بسیار جذاب و گیرا بود. آیا تصویر او را در خلال مناظره در ویلیامزبورگ به خاطر می‌آورید؟ او ایستاده به ساعتش نگاه می‌کرد، در حالی که از کل ماجرا بسیار خسته به نظر می‌رسید، اما کلینتون به سمت حضار خم شده بود تا به یک سؤال پاسخ دهد.

فروشندگان اغلب روی قدرت جذبه‌ی شخصیتی تأکید بیش از حد می‌کنند. در بسیاری از موارد فروشندگان قدیمی به من گفته‌اند: «تنها دلیل این که افراد با من کار می‌کنند (با من تجارت می‌کنند) این است که آن‌ها مرا دوست دارند.» خوب، امروزه این چنین نیست. دچار دام ویلی لومان نشوید. حتی چهل سال پیش، وقتی که آرتور میلر کتاب مرگ یک *فروشنده* را نوشت و باعث شد ویلی لومان بگوید: «بهترین چیز این است که دوست داشته شوید.» او داشت آن را مسخره می‌کرد. به یقین، خریدار بیشتر تمایل خواهد داشت به شما سفارش بدهد اگر شما را دوست داشته باشد، اما تصور نکنید که این امر به شما توانایی کنترل می‌دهد. خریداران امروزه بسیار پیچیده‌ترند. این موضوع تا کنترل مذاکرات فاصله‌ی بسیار زیادی دارد.

هدف شما باید این باشد که خریدار را ترغیب کنید تا حدی شما را دوست داشته باشد که به شما امتیازاتی بدهد، نه این‌که شما خریدار را به حدی دوست داشته باشید که به خریدار امتیاز بدهید.

قدرت تخصص

عامل شماره‌ی شش، قدرت تخصص است، وقتی که شما به دیگران نشان می‌دهید که تخصص بیشتری نسبت به آن‌ها در زمینه‌ای خاص دارید، آن‌ها را زیر سلطه‌ی قدرت خود قرار می‌دهید. وکلا و پزشکان در این کار اغراق می‌کنند، مگر نه؟ آن‌ها زبان بسیار جدیدی را می‌گسترانند که شما متوجه نمی‌شوید. آن‌ها می‌خواهند به شما نشان دهند که دانش و تخصصی دارند که شما ندارید.

دلیلی در دنیا وجود ندارد که چرا پزشکان نمی‌توانند نسخه‌ها را به زبان انگلیسی ننویسند، اما اگر آن‌ها چنین کاری کردند، باعث مشخص شدن قسمت کمی از آن راز می‌شود، کمی از آن قدرت تخصص. وکلا هم به همان صورت هستند. آن‌ها زبان جدیدی ابداع می‌کنند که ما نمی‌توانیم متوجه شویم تا آن‌ها بتوانند قدرت تخصص خود را نشان دهند.

اجازه ندهید خریداران شما را با قدرت تخصص بترسانند. به خاطر داشته باشید زمانی که شما شروع به حرفه‌ی فروش کردید، از لحاظ فنی نسبت به محصولی که عرضه می‌کردید، آگاهی نداشتید. بعد با خریداری ملاقات می‌کردید که به نظر می‌رسید بیش از آن اطلاعاتی که شما درباره‌ی محصول داشتید، می‌دانست. به خاطر دارید که چه تجربه‌ی ترسناکی بود؟ اجازه ندهید خریدار با شما چنین کند. وقتی که خریدار در خصوص تخصص شما سؤال می‌کند از گفتن اینکه، «این موضوع در محدوده‌ی تخصص من نیست، اما مهندسان ما در این وضعیت بهترین هستند. شما می‌توانید به آن‌ها اعتماد کامل داشته باشید.»، هراس نداشته باشید.

ترکیب قدرت‌های احترام، جذبه‌ی شخصیتی و تخصص

بیایید به این سه حالت در کنار هم نگاه کنیم: قدرت احترام، قدرت جذبه‌ی شخصیتی و قدرت تخصص. مذاکره‌کنندگان آشنا به فنون مذاکرات می‌دانند که اگر می‌خواهید مذاکرات را کنترل کنید، این سه امر بسیار حیاتی‌اند.

آیا کسی را می‌شناسید که نیمی از مشکلات شما را در حالی که مشغول فروختن محصول خود طبق برنامه به خریداران هستید، نداشته باشد؟ شاید شما همراه مدیر فروش خود به خاطر قرار ملاقات مربوط به فروش بیرون بوده‌اید و او کاری کرد که به نظر شما آسان برسد! او با خریدار نشست و پانزده تا بیست دقیقه با او صحبت کرد. به نظر نمی‌رسید که درباره‌ی چیز مهمی صحبت کند، اما در آخر، خریدار به او گفت: «ما اینجا چه باید کنیم؟ آیا مجبوریم مدلی که بالاترین مشخصات را دارد انتخاب کنیم یا این‌که مدل استاندارد را انتخاب کنیم؟ شما به ما بگویید، شما متخصص هستید.»

اینجا نحوه‌ی قدرت بسیار زیاد او روی خریدار توضیح داده می‌شود: او نمونه‌ای عالی در نشان دادن قدرت احترام، قدرت جذبه‌ی شخصیتی و قدرت تخصص را از خود بروز داد.

قدرت احترام: «من کاری نخواهم کرد که مطابق بهترین علایق و علاقه‌مندی شما نباشد، بدون توجه به نفعی که برای من دارد.» این عمل، سبب خلق اعتماد می‌شود، مگر نه؟

قدرت جذبه‌ی شخصیتی: او شخصیتی دوست داشتنی دارد.

قدرت تخصص: مدیر فروش شما بدون آن‌که مغرورانه به نظر برسد، به خریدار نشان داد که او درباره‌ی کالا بیشتر از خریدار می‌دانست.

وقتی که شما این سه را در کنار هم قرار می‌دهید، به توانایی در کنترل کردن مذاکرات خیلی نزدیک هستید. شما به نقطه‌ای نزدیک هستید که خریدار تصمیم‌گیری را به تعویق می‌اندازد. او می‌گوید:

«خوب، شما فکر می‌کنید ما باید چه کار کنیم؟» او کنترل مذاکرات را به شما تسلیم کرده است.»

قدرت مکان

هفتمین عامل قدرت شخصی، قدرت مکانی است. همه‌ی ما با این عامل آشنا هستیم. ممکن است در مورد شخصی که در اداره‌ی پست کار می‌کند نیز صدق کند. اغلب در زمینه‌ی دیگری از زندگی بی‌قدرت هستند، اما در این مکان ویژه، آن‌ها می‌توانند بسته‌ی شما را قبول یا رد کنند؛ آن‌ها نسبت به شما قدرتمندترند. آیا آن‌ها دوست ندارند که از این توانایی استفاده کنند؟!

در سازمان‌های بزرگ و شرکت‌های دولتی عظیم مرسوم است که افراد در نحوه‌ی انجام دادن وظایف محوله به خود آزادی عمل زیادی ندارند. زمانی که آزادی عمل داشته باشند، از شما قدرتمندترند و مشتاق به استفاده از آن نیز هستند.

به خاطر دارم که برای اجتماعی عظیم از فروشندگان در هالیفکس، نوااسکاتیا سخنرانی کردم. شب قبل از رسیدن من به آنجا، این گروه یک میهمانی ترتیب داده بودند. ساعت سه صبح یکی از میهمانان در حالی که برهنه در اتاقش بود، مقداری یخ خواست. او می‌خواست بداند که آیا ارزشش را دارد که لباس بپوشد و برود یخ بیاورد یا نه. در نهایت، با خودش فکر کرد، «ساعت سه صبح است. دستگاه یخ‌ساز کمی دورتر از اتاق من است، چه کسی مرا خواهد دید؟ همین‌جور که هستم بیرون می‌روم.»

البته او فراموش کرده بود که در اتاق به محض این‌که او پایش را در راهرو بگذارد، قفل خواهد شد. در چشم بر هم زدنی، خود را پشت در اتاق، برهنه و با سطل یخ دید. فکر می‌کرد چه کار باید بکند. به این نتیجه رسید که گزینه‌های زیادی پیش رو ندارد. بنابراین، او سطل یخ را روی زمین گذاشت و پایین رفت. از عرض ورودی هتل شرایتون

هالیفکس عبور کرد و نزد زن جوانی که پشت پیشخوان ایستاده بود رفت. از او خواست تا کلید دیگر اتاقش را به او بدهد. زن جوان به او نگاه کرد و گفت، «آقا، قبل از این‌که من بتوانم به شما کلید دیگری بدهم، مجبورم مدارک شناسایی شما را ببینم.» این قدرت مکان است و آیا آن‌ها دوست ندارند از آن استفاده کنند.

موضوع کلیدی در مذاکرات این است که گاهی شما به جایی می‌رسید که افراد قدرت مکانی بسیاری روی شما دارند و نزدیک است که شما این مذاکرات را از دست بدهید، اگرچه شما مذاکره‌کننده‌ی بسیار خوبی هم باشید. بنابراین، اگر به هر صورت مجبور خواهید بود امتیاز بدهید، بدون توجه به این‌که چه کار می‌کنید، ممکن است امتیازی را به بهترین وجه ممکن بدهید. جایی برای ناراحتی زیاد وجود ندارد که شما حسن نیت طرف دیگر را از دست بدهید و هنوز مجبور باشید امتیاز بدهید. اما چندبار ما در فروشگاه زنجیره‌ای بوده‌ایم تا پول چیزی را پس بگیریم که فروشندگان به ما می‌گویند: «خوب، ما این کار را فقط این بار می‌کنیم، اما این سیاست معمول ما نیست.» این اظهارات چه احساسی در شما ایجاد می‌کند؟ اگر به هر حال مجبورید که امتیاز بدهید، تا سر حد امکان با روی خوش این کار را انجام دهید تا حُسن نیت طرف مقابل را به دست آورید.

چند سال پیش وقتی که دلال بخش مسکن بودم، شرکت ما چهار خانه‌ی جدید در یک مکان ساخت. در کالیفرنیا، اغلب با بتون آرمه خانه می‌ساختیم. درست به محض این‌که کار ریختن بتون را تمام کرده بودیم، بازرس ساختمانی شهر با ماشینش ایستاد و قدم به محوطه گذاشت. او خیلی عادی پرسید: «چه کار می‌کنید؟»

به نظر ما خیلی واضح بود، اما نمی‌دانستیم که او فرد بسیار شوخی است، پس به‌سادگی پاسخ دادیم: «ما بتون می‌ریزیم.»

او گفت: «البته، نه تا وقتی که من سیستم لوله‌کشی شما را تأیید نکرده‌ام.» می‌توانم قسم بخورم که داشت از هر لحظه‌ی آن ماجرا لذت می‌برد. اتفاقی که بعد افتاد، شبیه امور روزمره‌ی شرکت کی استون بود. همه در حال تکاپو برای پیدا کردن کارت مجوز امضا شده‌ی ساختمان بودند. همین‌طور که ترسمان فزونی می‌یافت، متوجه شدیم که حق با او بود. شخصی حماقت کرده بود و او قدرت مکانی کافی روی ما داشت که ما را مجبور کند یک گروه از مردان بیل به‌دست را به کار بگیریم تا بتون‌های ریخته شده را قبل از این‌که سخت شوند بکَنند، تا بازرس ساختمان بتواند نگاهی به سیستم لوله‌کشی بیندازد و آن را امضا و تأیید کند.

نکته این است که اجازه ندهید این امر باعث ناراحتی شما شود. مذاکره‌کنندگان آشنا به فنون مذاکرات قدرت مکانی را می‌شناسند و به همان نحو، به مکان‌هایی می‌روند که کنترل می‌شوند.

قدرت اطلاعات

آخرین عنصر قدرت شخصی، قدرت اطلاعات است. تقسیم کردن اطلاعات باعث ایجاد رابطه و پیوستگی و دریغ کردن اطلاعات اغلب باعث ترس می‌شود. شرکت‌های بزرگ در این کار بسیار مهارت دارند. آن‌ها اطلاعات را در سطحی از مدیریت عالی گسترش می‌دهند تا آن را با کارگران تقسیم نکنند. این کار نه به این علت است که اطلاعات محرمانه است و نه به این علت که باعث ایجاد ضرر و زیان می‌شود. فقط به این دلیل است که شرکت‌های بزرگ می‌دانند که سطحی از اطلاعات محرمانه در مقطع مدیران ارشد، به آن‌ها قدرت کنترل بر کارگران را می‌دهد.

نسل انسان‌ها کشش طبیعی بسیاری برای دانستن این امر دارد که چه چیزی در حال رخ دادن است. ما نمی‌توانیم یک راز را تحمل کنیم. شما نمی‌توانید یک گاو را در مزرعه رها کنید و او هم برای تمام عمرش در همان مزرعه بماند و هرگز جستجویی نکند که چه چیزی آن طرف

تپه وجود دارد. انسان‌ها یک و نیم میلیارد دلار هزینه می‌کنند تا تلسکوپ هابل را به فضا بفرستند و چند میلیارد دلار دیگر هزینه می‌کنند تا آن را تعمیر کنند، آن هم زمانی که درست کار نمی‌کند؛ زیرا، مجبوریم بدانیم که آن بالا چه خبر است.

دریغ کردن اطلاعات ممکن است ترس ایجاد کند. شما ارائه‌ی مبسوطی از کالا برای کمیته‌ی خرید داشته‌اید و آن‌ها به شما می‌گویند: «باید چند لحظه صحبت کنیم. ممکن است بیرون منتظر بمانید؟ وقتی که آماده باشیم شما را صدا می‌کنیم.» آیا جای شک وجود دارد که شما وقتی که در انتظار نشسته‌اید، احساس ناراحتی می‌کنید؟ زمانی که افراد اطلاعات را از ما دریغ می‌کنند، ما دچار احساس بدی می‌شویم.

لحظه‌ای که متوجه می‌شویم آن‌ها ممکن است این کار را فقط به عنوان یک شیوه‌ی مذاکره‌ای انجام داده باشند، یا آنجا درباره‌ی نتایج فوتبال صحبت می‌کنند که همه از آن اطلاع داریم، پس دیگر نمی‌توانند باعث ترس و هراس ما شوند. با این حال، آن‌ها می‌دانند که با بیرون فرستادن ما از اتاق، امتیاز روانی به دست آورده‌اند. می‌دانند زمانی که دوباره پای میز مذاکرات برمی‌گردیم، سطح اعتماد به نفس ما تنزل کرده و سطح قدرت آن‌ها افزایش یافته است. لحظه‌ای که ما متوجه می‌شویم با ما چه کرده‌اند، دیگر با این شیوه نمی‌توانند باعث هراس ما شوند.

بنابراین، این‌ها هشت عاملی هستند که به شما نسبت به خریدار قدرت می‌دهند:

۱. قدرت قانونی (مشروع): قدرت عنوان شغلی شما یا موقعیت شما در بازار.
۲. قدرت پاداش: آیا او احساس می‌کند که شما می‌توانید حالا یا در آینده به او پاداش دهید؟
۳. قدرت اجبار و اضطراب: آیا خریدار احساس می‌کند که معامله کردن با شما می‌تواند او را از مشکلات محافظت کند؟

۴. قدرت احترام: توانایی در پایه‌ریزی مجموعه‌ای از ارزش‌های پایدار که باعث ایجاد اعتماد می‌شود.
۵. قدرت جذبه‌ی شخصیتی: قدرت شخصیت.
۶. قدرت تخصص و دانش: آیا خریدار باور دارد که شما بیشتر از او درباره‌ی محصولتان می‌دانید؟
۷. قدرت مکان: آیا خریدار به علت مقتضیات مکانی در شرایط نامساعد قرار دارد؟
۸. قدرت اطلاعات: آیا خریدار شما را به عنوان منبعی از اطلاعات مفید می‌شناسد؟

هرگاه که شما فرصتی به دست می‌آورید، زمان را متوقف کنید تا خود را در هر یک از این عوامل ارزیابی کنید. نه آن‌چنان‌که خودتان را می‌بینید، یا حتی نه به آن صورت که به‌راستی هستید، بلکه آن‌طور که فکر می‌کنید دیگران شما را می‌بینند. خریداران شما در هریک از این عوامل شما را چگونه مشاهده می‌کنند؟ در هر بخش به خود امتیازی از یک تا ده بدهید، عدد یک یعنی خیلی ضعیف و عدد ده یعنی خیلی قوی. امتیازات را با هم جمع کنید. حالا به شما امتیاز بالقوه‌ی ۸۰ می‌دهد. اگر امتیاز شما در ناحیه‌ی ۶۰ است، عدد بسیار خوبی برای مذاکره‌کننده‌ی مسلط به فنون مذاکرات است. اما، هنوز برای طرف مقابل احساس همدلی دارید.

اگر امتیاز شما بالای ۷۰ است، کمی نگران خواهم بود؛ زیرا شما هنگام معامله با افراد، بسیار هولناک به نظر می‌رسید.

اگر امتیاز شما زیر ۶۰ است، نقطه ضعف دارید. آن عناصر و عوامل را در جایی که به خود امتیاز پایینی دادید بررسی کنید و ببینید چه کار می‌توانید بکنید تا خود را به عدد ۱۰ نزدیک کنید.

همان‌طور که فهرست را بررسی می‌کنید، به خاطر داشته باشید که این هشت عامل قدرت، راه‌هایی هستند که خریداران می‌توانند شما را با

این فکر مرعوب کنند که شما هیچ قدرتی ندارید. بنابراین، دفعه‌ی بعد به هنگام مذاکره که احساس می‌کنید کنترل از دست خارج شده است ـ که آن‌ها دارند باعث ترس شما می‌شوند ـ متوجه شوید کدام یک از این عوامل در حال استفاده شدن علیه شماست. شناختن آن‌ها به شما در کنترلشان یاری می‌رساند.

به چهار عامل فنون مذاکرات موفقیت‌آمیز توجه کنید. تأثیر این چهار عامل با همدیگر شگفت‌انگیز است. وقتی که این چهار عامل در کنار هم در یک شخص موجود باشند، آنچه اتفاق می‌افتد باور نکردنی است.

این چهار عامل:

۱. قدرت قانونی: قدرت عنوان شغلی؛
۲. قدرت پاداش: قدرت و توانایی پاداش دادن به دیگران؛
۳. قدرت احترام: مجموعه‌ی ارزشی پایدار؛
۴. قدرت جذبه‌ی شخصیتی: شخصیت، جذابیتی که از طریق آن کار خوب انجام شود.

این عوامل بسیار قدرتمندند، خواه برای مقاصد خیر استفاده شوند و خواه برای مقاصد شر. این‌ها باعث تسلط آدولف هیتلر بر آلمان در دهه‌ی ۱۹۳۰ بود. او روی عنوان پیشوا! پیشوا! به‌طور مستمر تأکید می‌کرد. او روی قدرت پاداش تأکید می‌کرد. او دایم به ملت آلمان می‌گفت: «اگر ما این کار را بکنیم، اگر به چک‌اسلواکی و لهستان حمله کنیم، این چیزی است که به دست خواهیم آورد: قدرت احترام دیکتاتورمآبانه» ما هرگز از این اصول و قدرت هیپنوتیزمی شخصیت او منحرف نمی‌شویم؛ او می‌توانست با شیوه‌ی سخنرانی‌اش ده‌ها هزار تن را مسحور خود کند.

به همین روش دیوید کورش روی شاخه‌ی دیودیان در واکوی، تگزاس برتری یافت. او به قدری روی آن‌ها کنترل داشت که آن‌ها نه فقط از او می‌خواستند بگوید که کجا زندگی کنند، به چه چیزی فکر کنند و چه چیزی بگویند، بلکه با مثال نهایی‌ترین سوءاستفاده از قدرت را توضیح

دهد، اغلب آن‌ها از او می‌خواستند بگوید که کی بمیرند. او به مردمش می‌گفت که او خداست. این عنوان بسیار جمع و جور و خوبی است، از آن بهتر نمی‌شود! او دایم بر قدرت پاداش تأکید می‌کرد: «اگر شما در کنار من باشید، به بهشت خواهید رفت. اگر همراه آن‌ها بروید، به زندان خواهید رفت.»

قدرت احترام: «ما اهمیتی نمی‌دهیم که بقیه در دنیا چطور فکر می‌کنند. این چیزی است که آن را باور داریم.»

و قدرت شخصیت: شخصیت هیپنوتیسمی که نشانه‌ی همه‌ی رهبران دینی است.

جان اف. کندی و رونالد ریگان این چهار قدرت را به حد کافی داشتند و همین باعث شد که این دو مقبول‌ترین رؤسای جمهور امریکا در دوران معاصر باشند. شما می‌توانید آن نوع از قدرت را روی خریداران خود داشته باشید، اگر روی توسعه‌ی چهار عنصر قدرت شخصی تمرکز کنید. وقتی که این کار را انجام دهید، به شما قول می‌دهم که دگرگونی قابل توجهی در توانایی‌تان برای کنترل کردن خریداران خود خواهید دید.

اکنون شما می‌دانید که چه چیزی به شما قدرت شخصی در مقابل خریدار می‌دهد. در فصل ۳۶، به شما آموزش خواهم داد که چگونه نوع شخصیت خریدار را بشناسید و روش مذاکره‌ای خود را با آن هماهنگ کنید.

فصل ۳۶: شناختن شخصیت خریدار

در این فصل، درباره‌ی نحوه‌ی تعامل با بازیگران در بازی مذاکرات توضیح خواهم داد. در فصل ۳۵، شما درباره‌ی قدرت شخصی مطالبی آموختید. در این فصل، به شما آموزش خواهم داد که چگونه نوع شخصیت خریدار را بشناسید و روش مذاکراتی خود را با آن هماهنگ کنید. سیستمی که قصد دارم به شما آموزش دهم براساس چیزی است که یونانی‌های باستان قرن‌ها قبل آن را ابداع کردند و با گذشت زمان، آزمایش و تأیید شده‌اند. با این حال، ممکن است با بسیاری از آموزش‌های فروش که شما دریافت کرده‌اید متناقص باشد. مطمئن هستم که شما هم در یکی از آن کلاس‌های آموزش که پاسخ کلیشه‌ای به هر اعتراض طرح شده‌ی خریدار داده می‌شود، شرکت کرده‌اید. مذاکره‌کنندگان مسلط به فنون مذاکرات اطلاع دارند که شما مجبورید وظایف محوله‌ی خود را با نوع‌های شخصیتی خریدارانی که به آن‌ها می‌فروشید، سازگار کنید.

این سیستم براساس دو بُعد پایه‌ریزی شده است. اولین بُعد، سطح قاطعیت خریدار است. شما می‌توانید این مورد را از طریق قدرت دست‌های خود هنگام دست دادن، صراحت پاسخ او (لهجه‌ی او) به سؤالتان، و نحوه‌ی بیان نام خود و این قبیل موارد حدس بزنید. خریدار قاطع می‌خواهد به‌سرعت به امور کاری بپردازد. با شما دست می‌دهد و می‌گوید: «بیا بنشین ببینم که برایم چه چیزی آورده‌ای؟» خریدار قاطع به‌سرعت تصمیم‌گیری خواهد کرد، «یک کامیون سفارش خواهم داد، اگر

یک تخفیف بیست درصدی از قیمت فهرست فروش به من بدهی و آن‌ها را تا پانزدهم با تقبل کردن هزینه‌ی کرایه‌ی حمل به اینجا، تحویل‌دهی. سفارش را می‌خواهی یا نه؟» خریدار غیرقاطع می‌خواهد برای شناختن شما زمان بگذارد. گستره‌ی توجه او بالاست، بنابراین عادت دارد که به‌آهستگی تصمیم‌گیری کند. این شخص به زمان احتیاج دارد تا در مورد چیزها تفکر کند.

مذاکره‌کنندگان مسلط به فنون مذاکرات این امر را به عنوان نقطه‌ی عمده و اصلی کشمکش در نهایی کردن فروش می‌دانند. اگر شما تصمیم‌گیرنده‌ای سریع هستید، افراد کمتری قاطعیت در تصمیم‌گیری آهسته‌شان دارند و باعث عذاب شما می‌شوند. شما با خود فکر خواهید کرد: «الآن یک هفته است که پیشنهاد را گرفته است. با او تماس می‌گیرم و می‌گوید: «هنوز دارد فکر می‌کند!» آه خدایا! چقدر باید طول بکشد تا نظرش را عوض کند؟ این فقط معامله‌ای دویست هزار دلاری است، آن‌قدر هم معامله‌ی بزرگی نیست.»

در حالی که اگر شما فردی غیرقاطع باشید، خودتان تصمیم‌گیرنده‌ی کندی هستید و به تصمیم‌گیرندگان سریع بسیار مشکوک هستید. شما می‌گویید: «این پیشنهاد را نزد این خریدار بردم و او نگاهی کوتاه به آن انداخت، بیش از سه یا چهار دقیقه طول نکشید که گفت: «خوب، قبول است.» آن شرکت لابد بدترین میزان اعتبار را در جهان دارد! شاید پولی دستمان را نخواهد گرفت. غیرطبیعی است افراد به آن سرعت تصمیم‌گیری کنند.»

دومین بُعد، سطح احساسی خریدار است. این درست مثل روش تفکر نیمه‌ی چپ مغز در برابر نیمه‌ی راست مغز است. افراد احساسی، سمت راست مغزشان فعال و خلاق است و به دیگران اهمیت می‌دهند. افراد غیراحساسی، سمت چپ مغزشان فعال است، اشیا را به‌صورت سیاه و سفید می‌بینند و به اشیا اهمیت می‌دهند. نحوه‌ی بیان و گفتار خریدار و

احساس وی را به هنگام پاسخگویی به افراد ارزیابی کنید تا شخصیت احساسی او را دریابید.

اگر قاطعیت و ابعاد احساسی را با هم ترکیب کنید، به چهار سبک مختلف می‌رسید:

نخست، شخص قاطع ـ غیراحساسی که من او را واقع‌گرا می‌نامم. خریدار واقع‌گرا تلفن‌هایش را کنترل می‌کند. منشی او می‌خواهد قبل از برقراری تماس بداند چه کسی زنگ می‌زند و درباره‌ی چه موضوعی می‌خواهد صحبت کند. محیط کاری رسمی خواهد بود. او یک منشی خواهد داشت که برایش تماس خواهد گرفت و قرارهای ملاقاتش را برای او تأیید خواهد کرد. او شما را به دفتر راهنمایی خواهد کرد نه این‌که خریدار خودش به تنهایی به دفتر برود. واقع‌گرایان ورزش‌های مشارکتی مانند اسکی، غواصی و پرواز را دوست دارند. ممکن است بازی گلف را نیز دوست داشته باشند، اما از طولانی شدن آن متنفرند؛ زیرا، زمان کافی برای آن ندارند. او مرتب، بسیار آراسته و همیشه به صورت رسمی لباس می‌پوشد.

با شخص واقع‌گرا، زمان را با حرف‌های بیهوده تلف نکنید. شما آنجا رفته‌اید تا پیشنهادی ارائه دهید، نه این‌که گپ بزنید. چهره‌ی او در هم خواهد شد، اگر سعی کنید که با صحبت کردن درباره‌ی بازی بسکتبال دیشب، خود را در دل او جا کنید. شخص واقع‌گرا را با انبوهی از اطلاعات مواجه نکنید. او با حداقل میزان اطلاعات لازم تصمیم‌گیری خواهد کرد. اگر شما سعی کنید او را با عرضه‌ای بسیار مشتاقانه تحت تأثیر قرار دهید، به نظر او فردی حقه‌باز خواهید رسید. انتظار تصمیم‌گیری سریع فقط براساس حقایق را داشته باشید.

دوم، شخص قاطع ـ احساسی است و من او را برون‌گرا می‌نامم. خریدار برون‌گرا، رفتاری دوستانه دارد. او خود تماس‌هایش را برقرار می‌کند، نمی‌خواهد تلفن‌هایش کنترل شوند. اغلب شما را در راهرو ملاقات خواهد کرد، اگر شما به محل او بروید. هنگام قدم زدن در اداره،

با همه صمیمانه احوال‌پرسی می‌کند. او عاشق هیجان ورزش‌های با حضور تماشاگر از قبیل بیس‌بال یا فوتبال است. عکسی از اعضای خانواده‌اش را در اداره نگاه خواهد داشت. گاهی یک شخص واقع‌گرا ممکن است فکر کند که او بسیار غیررسمی است.

اگرچه او دوست دارد با صحبت کردن درباره‌ی تعطیلاتش یا سفر شکارش زمان بگذراند، اما، اگر شخصی برای تصمیم‌گیری کاری به دفتر داخل شود، یا کسی به او تلفن بزند، به‌سرعت تصمیم‌گیری خواهد کرد.

او فردی خونگرم و صمیمی است، اما از گفتن نه به شما ترسی ندارد. خوش‌سیما و جذاب و در عین حال قاطع است. او چندان منظم نیست و میز او شلوغ است. او حس پیگیری ضعیفی در کار دارد، اما دوست داشتنی و با او بودن جالب است.

وقتی که شما دارید با فردی برون‌گرا صحبت می‌کنید، تصویری جالب از فایده‌ها برای او ترسیم کنید. او را به هیجان بیاورید. درباره‌ی علایق او صحبت کنید. با گفتن داستان‌هایی از پیروزی و شکست به او نزدیک شوید. انتظار تصمیم‌گیری سریع براساس سطح هیجان او نسبت به طرح را داشته باشید.

سوم، شخص غیرقاطع ـ احساسی که من او را دوست داشتنی می‌نامم. این فرد دوست‌داشتنی خودش موانع را ایجاد می‌کند. دفتر تلفن او براساس حروف الفبایی نیست و ممکن است علامتی روی در ورودی خانه‌اش داشته باشد. او مدت‌هاست که در همان خانه زندگی کرده است؛ زیرا، ارتباطش را با اشیا همانند انسان‌ها گسترش می‌دهد.

او ماشینی قدیمی دارد و می‌ترسد به نمایندگی فروش برود و با فروشنده‌ی سرسختی روبه‌رو شود. افراد دوست داشتنی کارگشا نیستند. او ترجیح می‌دهد در شرکت بزرگی مدیریت کند؛ جایی که ساختار سازمان از او در برابر گرفتن تصمیم‌های قاطع محافظت می‌کند. به نظر می‌رسد که حس ضعیفی برای مدیریت زمان داشته باشد. با او تماس

بگیرید و درخواست زمانی برای ملاقات کنید، به شما خواهد گفت که هر وقت دوست دارید بیایید. او اغلب به هم ریخته است؛ چون، نمی‌تواند بـه اشخاص نه بگوید. وقتی که از او درخواست می‌شود در کمیتـه‌ای حـضور یابد، امتناع از حضور برای او دشوار است، بنابراین بیشتر از آن چیزی که بتواند انجام دهد، تعهد می‌پذیرد. محیط اطراف او گـرم و راحـت اسـت و تعلق خاطر خاصی با اشیاء زنـدگی‌اش از قبیـل خانـه، مبلمـان و خـودرو ایجاد می‌کند و دوست ندارد آن‌ها را تعویض کند.

زمانی که در حال معامله کردن با شـخص دوسـت داشـتنی هـستید، آهسته حرکت کنید. تا زمانی که اعتماد او را به دست نیـاورده‌ایـد، صـبر کنید. نشان دهید که به اشخاص اهمیت می‌دهید. مراقب باشـید؛ چـون، کم‌ارزش‌ترین چیز باعث رنجش خاطر او می‌شود. به او زیاد فشار نیاورید، او دوست ندارد مجبور به تصمیم‌گیری شود. شما باید آن را بپذیرید و بـه او زمان بدهید تا در مورد چیزها فکر کند. باید صبر کنید تا لحظه‌ای کـه او با شما احساس راحتی کند.

چهارمین سبک شخصیتی، شخص غیرقاطع ـ غیراحساسی اسـت کـه من او را تحلیـل‌گـر مـی‌نـامم. شـخص تحلیـل‌گـر در اکثـر مـوارد دارای پیش‌زمینه‌ی مهندسی یا حسابداری است. او علاقه‌ی مفرطی به اسباب و ابزار دارد و توسط رایانه، ماشین‌حساب و شماره‌گیرهای تلفن احاطه شده است. او اولین شخص در ایالت خود است که یک دستگاه فکس در خانـه دارد. او بسیار کنجکاو است که اطلاعات را جذب می‌کند. اگر به او کتابی نشان دهید، می‌خواهد بداند که کی و چطور به چاپ رسیده است.

جالب است یـک فـرد تحلیـل‌گـر را در منـصب مـدیریتی ببینیـد. او احساس می‌کند که می‌تواند همه چیز را فقط با ایجاد مقادیر عظیمـی از اطلاعات مدیریت کند. تحلیل‌گـران درخـصوص سـر وقـت بـودن بـسیار دقیق‌اند، بنابراین، شما هرگز نخواهید شنید کـه او بگویـد: «مـن حـول و حوش وقت ناهار آنجا خواهم بـود.» او خواهـد گفـت: «مـن رأس سـاعت

۱۲:۱۵ آنجا خواهم بود.» او درباره‌ی اعداد و ارقام نیز بسیار دقیق است. او به شما نخواهد گفت که این بیش از یکصد دلار می‌ارزد. او به شما خواهد گفت که ۱۱۴/۱۶ دلار می‌ارزد. او عاشق دقت است. پس، وقتی که مشخصات محصول خود را به او می‌گویید، دقت اعداد را تا صدم اعشار رعایت کنید.

با شخص تحلیل‌گر دقیق باشید. از او بپرسید امروز چه روزی از هفته است و او به شما خواهد گفت: «امروز چهارشنبه است. مگر در جزیره‌ی تونگا، که روز پنجشنبه شروع شده است.» او مجذوب و شیفته‌ی تجزیه و تحلیل است و برای همه چیز جدول و نمودار دارد. بنابراین، وقتی که از شما درباره‌ی اعداد می‌پرسد، حتی پنی را هم به او بگویید. آماده باشید تا کوچک‌ترین جزییات عملیات را هم اطلاع دهید. سعی کنید با صحبت کردن درباره‌ی علایق او، که شامل مهندسی و فناوری رایانه‌ای است، ارتباط نزدیکی با وی ایجاد کنید.

به محض این‌که درمی‌یابید که شناخت نوع شخصیتی خریدار، چقدر راحت است، تازه متوجه می‌شوید که درباره‌ی بسیاری از چیزهایی که در آموزش‌های فروش آموخته‌اید، سؤال می‌کنید.

برای مثال، به شما آموزش داده شده است که همیشه مشتاق باشید، مگر نه؟ چطور می‌توانید از خریدار انتظار داشته باشید که به محصول یا خدمت شما علاقه‌مند و مشتاق باشد، ولی خودتان چنین نباشید؟ خوب، اشتیاق برای شخص برون‌گرا شگفت‌آور است؛ زیرا، آن نوع از شخصیت، هیجان را در خود هضم می‌کند.

برای شخص دوست داشتنی، عالی است؛ زیرا او احساس گرمی از اشتیاق به دست می‌آورد، «شما می‌توانید درک کنید که چه احساس خوبی به آن دارد، عالی است.»

اما شخص واقعیت‌گرا به خاطر شوق و اشتیاق شما بی‌حوصله می‌شود. او با خودش می‌گوید: «اوه، آن لفاظی‌های فریب‌کارانه را بس کن! فقط حقایقی را به من بگو که براساس آن‌ها باید تصمیم‌گیری کنم.»

هیچ راهی وجود ندارد بتوانی به من بگویی که فرد تحلیل‌گر به خاطر شور و اشتیاق فروشنده بسیار شگفت‌زده خواهد شد. او تا زمانی که اطلاعات کافی نداشته باشد، تصمیم‌گیری نخواهد کرد.

مورد دیگری که مطمئن هستم در دوره‌های فروش آموخته‌اید این است که کنترل گفتگو را در دست بگیرید. زمانی که خریدار از شما سؤال می‌کند، شما هم با سؤال جواب دهید.

«آیا می‌توانید کالا را سی روزه تحویل دهید؟»

«آیا می‌خواهید سی روزه تحویل بگیرید؟»

«آیا رنگ آن آبی است؟»

«آیا آبی رنگ مورد نظر شماست؟»

«آیا می‌توانید نود روز برای پرداخت به من مهلت دهید؟»

«آیا می‌خواهید سررسید پرداخت نود روزه باشد؟» و غیره.

خوب، این برای شخص تحلیل‌گر عالی است؛ چون که او عاشق سؤال است. او تمام روز آنجا خواهد نشست و به پرسیدن و پاسخ دادن به سؤال‌ها ادامه خواهد داد.

برای شخص دوست داشتنی عالی است؛ چون به این معناست که شما به او اهمیت می‌دهید.

اما وقتی که فرد واقعیت‌گرا از شما سؤال می‌کند، جواب می‌خواهد. او نمی‌خواهد به طور شفاهی با شما پینگ پونگ بازی کند.

این موضوع در مورد شخص قاطع برون‌گرا هم صدق می‌کند. او با شما احساس راحتی نخواهد داشت. مگر این‌که شما با او باز و روراست رفتار کنید. او به سرعت تصمیم‌گیری خواهد کرد اما براساس حقایق.

مورد دیگری که به شما آموزش داده شده است این است که افراد براساس احساسات خرید می‌کنند نه براساس منطق و تنها دلیلی که آن‌ها نیاز به منطق دارند این است که تصمیمی را که براساس احساسات گرفته‌اند، توجیه کنند.

خوب در مورد شخصیت برون‌گرا صدق می‌کند. دونالد ترامپ میلیون‌ها دلار برای سنگ مرمر صورتی رنگ ایتالیایی سالن انتظار برج ترامپ هزینه کرد؛ چرا که احساس می‌کرد کار درستی است.

این مورد درباره‌ی افراد دوست داشتنی هم صدق می‌کند؛ چون، احساسات به احساس مطبوع و گرم شما و کاری که انجام می‌دهید ترجمه می‌شوند.

اما واقعیت‌گرایان برای احساسات هزینه نمی‌کنند، آن‌ها هزینه می‌کنند؛ چون، می‌دانند پولشان برمی‌گردد.

تحلیل‌گرایان هم براساس احساسات برای خرید تصمیم نمی‌گیرند. آن‌ها زمانی برای خرید تصمیم می‌گیرند که احساس کنند تمام عوامل در نظر گرفته شده‌اند.

به خاطر داشته باشید که شما بیشترین مشکل را با نوع شخصیتی خواهید داشت که متفاوت از نوع شخصیتی شما، هم از بُعد قاطعیت و هم از بُعد احساسی بودن است. اگر شما واقعیت‌گرای قاطع و غیراحساسی هستید، واقعیت‌گرایان دیگر را نیز دوست دارید. آن‌ها اشخاصی واقع‌بین‌اند که یاوه‌گو نیستند و اگر شما از آن‌ها سؤالی کنید، یک پاسخ خواهید گرفت. وقتی که یک تصمیم می‌خواهید، آن را خواهید گرفت و آن‌ها هم آن را خواهند پذیرفت. زمانی که مجبورید با فردی دوست داشتنی غیرقاطع ـ احساسی معامله کنید به مشکل برمی‌خورید. شما بدون در نظر گرفتن احساسات به سرعت فکر می‌کنید، اما آن‌ها به صورت احساسی و با تأنی فکر می‌کنند.

شما پیشنهادی به خریدار دوست داشتنی می‌دهید و هیچ دلیلی وجود ندارد که او نباید با آن موافقت نکند. برای شما واضح است که می‌توانید محصول بهتری به قیمتی پایین‌تر از تأمین‌کننده‌ی کنونی او ارائه دهید. بنابراین، او باید تأمین‌کننده‌اش را کنار بگذارد و با شما همراه شود، اما او مقاومت می‌کند. او با خودش فکر می‌کند، «من هنوز با تو احساس راحتی نمی‌کنم. می‌خواهم با افرادی معامله و تجارت کنم که با آن‌ها راحت هستم. به من نگو چقدر می‌دانی، به من بگو چقدر اهمیت می‌دهی.»

اگر شما فردی برون‌گرای قاطع ـ احساسی هستید، عاشق دیگر برون‌گرایان نیز هستید. این‌گونه افراد پیش می‌روند و کارهای مهیجی را بدون تأخیر و تردید انجام می‌دهند. وقتی که باید با تحلیل‌گر غیرقاطع ـ غیراحساسی معامله کنید، با مشکل مواجه می‌شوید. به زعم شما، همیشه به نظر می‌رسند که تحلیل‌گران نیازمند اطلاعات بسیارند. آن‌ها به جزییات بسیار اهمیت می‌دهند و به نظر نمی‌رسد که بتوانند اصل قضیه را درک کنند. آن‌ها در نحوه‌ی انجام دادن امور بسیار بیش از حد محتاط‌اند. نظر یک تحلیل‌گر، دقت در کار، بعد از خدا در درجه‌ی دوم اهمیت قرار دارد.

وقتی که خریدار تحلیل‌گر به شما می‌گوید: «کِی محموله را تحویل خواهید داد؟»

او می‌خواهد از شما این را بشنود: «شانزدهم ژانویه، ساعت سه و ربع بعدازظهر.»

او نمی‌خواهد بشنود: «اوه، در حدود نیمه‌ی ژانویه، یک چنین چیزی!» او می‌خواهد دقیق به او جواب دهید.

وقتی که می‌گوید: «ضخامت رنگی که روی پوشش استفاده می‌کنید چقدر است؟» نمی‌خواهد بشنود: «اوه، در حدود...، حدس می‌زنم که... .» او می‌خواهد آن را به دقت هزارم یک اینچ بشنود.

در نقطه‌ی مقابل، خریدار تحلیل‌گر با خود فکر می‌کند که شما به عنوان برون‌گرا بسیار پر حرف هستید. شما انسان راحتی هستید و به زوایای مختلف می‌پردازید بدون آن‌که از تمام اطلاعاتی که باید درباره‌ی آن وضعیت بدانید، آگاه باشید.

تفاوت‌های سبک‌های شخصیتی

حالا اجازه دهید درباره‌ی نحوه و تفاوت مذاکره‌ی هر یک از این سبک‌های شخصیتی صحبت کنیم.

خریدار واقعیت‌گرا در وضعیت مذاکراتی تبدیل به مبارز خیابانی می‌شود. مبارز خیابانی شخصی است که تنها هدف او در مذاکرات پیروز شدن است و به نظر او، برنده شدن به معنای این است که شخصی دیگر مجبور است شکست بخورد، پس چه اشکالی دارد؟ «دنیا همین است، وقت مرا با این مزخرف‌های آبکیِ هر دو طرف پیروز تلف نکن. چرا باید درخصوص نیازهای آن‌ها در مذاکرات نگران باشم؟ آن‌ها برای همین اینجا هستند. انتظار دارم برای چیزی که می‌خواهند به سختی بجنگند، درست همان‌طور که من قصد دارم برای چیزی که می‌خواهم بجنگم.»

شاید فکر کنید که مبارز خیابانی شخصی است که کمتر می‌خواهید که او را پشت میز خریدار ببینید، اما آن‌ها نقطه ضعف حساسی دارند. نقطه ضعف آن‌ها این است که ذهنشان در مذاکرات فقط با یک موضوع درگیر است؛ چون، آن‌ها به مذاکرات به‌عنوان یک بازی برای پیروزی یا شکست می‌نگرند. بنابراین، باید راهی برای کسب امتیاز در بازی داشته باشند. مبارز خیابانی می‌خواهد پیروزی در مذاکراتش با شما را به جایی برساند که شما را به قیمتی پایین‌تر از تأمین‌کننده‌ی کنونی خود راضی کند. بنابراین، ذهن او فقط درگیر آن موضوع می‌شود. اگر شما متوجه این قضیه باشید، خواهید دهید که او همه چیز را می‌دهد تا به آن هدف برسد. بیایید فرض کنیم که شما فروشنده‌ی املاک تجاری هستید و

مبارز خیابانی پیش رو دارید که تصمیمش را گرفته است و می‌خواهد حتی یک پنی هم از ده میلیون دلاری که برای مرکز فروش خود قیمت‌گذاری کرده است، پایین نیاید. اگر شما پیشنهاد ۹/۸ میلیون دلاری برای او بیاورید، چون احساس می‌کند که شکست می‌خورد، آن را رد خواهد کرد. با این حال، اگر پیشنهاد ده‌میلیون دلاری برای او بیاورید و از او بخواهید که یک میلیون دلار از این مبلغ را با تعویق و با شش درصد بهره در سررسید و قابل پرداخت در ده سال دریافت کند، او خواهد پذیرفت. این پیشنهاد، با در نظر گرفتن ارزش زمانی پول، بدتر از ۹/۸ دلار پول نقد است. اما او آن را به این دلیل که مطابق معیارهایی نیست که براساس آن‌ها بازی را امتیازبندی می‌کند، رد خواهد کرد.

یک موضوع دیگر درباره‌ی مبارز خیابانی این است که برای این‌که احساس کند پیروز شده است، باید ببیند که طرف دیگر در حال شکست خوردن است. با مبارز خیابانی درباره‌ی مذاکرات هر دو طرف پیروز صحبت نکنید. در عوض، وانمود کنید که چقدر روند مذاکرات باعث ناراحتی شماست.

شخص برون‌گرا به عنوان مذاکره‌کننده تبدیل به شخصی با رفتار دوستانه می‌شود که از همه‌چیز به حدی هیجان‌زده می‌شود که به نظر می‌رسد چشم‌انداز خود را از دست بدهد. همانند فروشنده‌ای که در حال گردآوری تیم سافت‌بال[1] است و نسبت به آن بسیار مشتاق و هیجان‌زده است! به ذهن او خطور هم نمی‌کند که کسی در کل جهان وجود نداشته باشد که بخواهد بازی سافت بال را سه‌شنبه شب انجام دهد.

برون‌گراها افرادی هستند که اغلب باعث می‌شوند تمام مذاکرات به خاطر آن‌ها به شکست بینجامد و متوجه مشکل نمی‌شوند. شما آن‌ها را می‌بینید که به دفتر خود بازمی‌گردند و به میز خود لگد می‌زنند. «آن‌ها

---

1. Softball؛ بازی شبیه بیس‌بال. - م.

با تأمین‌کننده‌ی دیگری توافق کردند! چطور می‌توانند چنین کاری با من بکنند؟ از دست آن‌ها دیوانه شده‌ام!»

فرد دوست داشتنی به عنوان مذاکره‌کننده همچون فردی صلح‌جوست. هدف فرد صلح‌جو در مذاکرات، پیروز نشدن نیست، بلکه می‌خواهد همه خوشحال باشند. جالب است که سبک شخصیتی متضاد را در نظر بگیریم، مبارز خیابانی که دارد با شخص صلح‌جو مذاکره می‌کند. مبارز خیابانی آخرین سکه‌های ده سنتی را هم به نفع خود از مذاکرات طلب می‌کند، با اعتقاد به این‌که دیگر حتی یک پنی هم روی میز نمانده است و وقتی که این مسأله تمام می‌شود، مذاکره‌کننده‌ی صلح‌جو رو به مبارزه خیابانی می‌کند و می‌گوید: «حالا مطمئنی که این منصفانه است؟ من نمی‌خواهم که از شما نفعی ببرم.»

شخص تحلیل‌گر اغلب به مذاکره‌کننده‌ی سبک اجرایی تبدیل می‌شود. خریدار تحلیل‌گر تحصیلاتی در حد مهندسی یا حسابداری داشت. بنابراین، مادامی که همه چیز در جای خودش وجود داشته باشد، درست است. آن‌ها کشمکش در مذاکرات را دوست ندارند. آن‌ها دوست دارند که همه چیز در جای خودش باشد، و تکیه کلام مورد علاقه‌ی آن‌ها این است: «قاعده‌ی انجام کار این است.»

سبک شخصیتی متضاد، برون‌گرا خواهد گفت: «هی نگاه کن! ما فقط داریم درباره‌ی پانصد دلار گفتگو می‌کنیم، پس به خاطر خدا بیا رقم مورد اختلاف را تقسیم کنیم تا کار پیش برود.»

و مذاکره‌کننده‌ی تحلیل‌گر/ سبک اجرایی خواهد گفت: «خوب، می‌فهمم که داریم درباره‌ی پانصد دلار صحبت می‌کنیم. در حقیقت، شما پیشنهاد می‌دهید که ما آن را تقسیم کنیم، تا درباره‌ی دویست و پنجاه دلار صحبت کنیم، مگر نه؟ اما در اینجا، چیزی که مورد توجه من است قاعده‌ی انجام کار است.»

بنابراین، اگر شما تحلیل‌گرید، مراقب باشید که خیلی درخصوص روش مذاکره‌کردنتان سختگیر نباشید.

حالا بیایید نگاهی به این سبک‌های شخصیتی متفاوت بیندازیم و ببینیم به چه نحوی سبک مذاکره‌ای آن‌ها متفاوت از چیزی است که من می‌خواهم شما بشنوید؛ به این معنا که یک مذاکره‌کننده مسلط به مذاکرات هر دو طرف پیروز است. بیایید نگاهی به هر یک از این عناصر در مذاکرات بیندازیم.

اهداف مذاکرات

هدف مذاکره‌کننده‌ی واقعیت‌گرا/ مبارز خیابانی مشخص است. هدف او پیروزی است. این شخص برای پیروزی در مذاکرات برنامه‌ریزی می‌کند.

هدف مذاکره‌کننده‌ی برون‌گرا، تحت تأثیر قرار دادن سایر افراد است. او آن‌چنان از تغییر دادن عقاید دیگران لذت می‌برد که عاشق جبهه‌گیری در برابر طرف مقابل است، آن هم فقط به این علت که ببینید آیا می‌تواند نظر آن‌ها را تغییر دهد یا نه.

هدف مذاکره‌کننده‌ی دوست داشتنی/ صلح‌جو، حصول به توافق است. او احساس می‌کند اگر بتواند همه را مجبور کند تا درباره‌ی چیزی موافقت کنند، همه چیز در جای خودش قرار خواهد گرفت.

هدف مذاکره‌کننده‌ی تحلیل‌گر/ سبک اجرایی این است که در مذاکرات نظم را برقرار کند. او می‌خواهد که مذاکرات به سبک و سیاق قانونی و رسمی صورت پذیرد تا این‌که دستورالعمل‌های مقرر منتج به راه‌حل شوند.

اما هدف مذاکره‌کننده‌ی معتقد به مذاکرات هر دو طرف پیروز، همان چیزی است که من می‌خواهم شما باشید ـ یک نتیجه‌ی عقلایی برای تمام طرف‌های درگیر است.

ارتباطات در مذاکرات

مبارز خیابانی به ترساندن افراد گرایش دارد. او روی دنده‌ی خصومت نشسته است و غیرمستقیم می‌گوید: «اگر با چیزی که من می‌خواهم موافقت نکنید، وضعیت بسیار ناراحت‌کننده و سخت می‌شود و شما از آن خوشتان نخواهد آمد.»

شخصیت برون‌گرا، با القا و الهام کردن به شخص سعی بر انجام دادن آن دارد. به هیجان آوردن شخص به حدی که او قادر خواهد بود همه‌ی آن‌ها را کنترل کند.

شخص صلح‌جو می‌خواهد ارتباطات را گسترش دهد. فلسفه‌ی او این است: «اگر ما به اندازه‌ی کافی همدیگر را دوست داشته باشیم، به توافق خواهیم رسید.»

مذاکره‌کننده‌ی سبک اجرایی نیز در واقع ضمن فراموش کردن ارتباطات، براساس حقایق مذاکره می‌کند.

مذاکره‌کننده‌ی روش هر دو طرف پیروز یاد می‌گیرد که چگونه مشکل افراد را حل کند. این کار با دور کردن افراد از ارتباطات احساسی آن‌ها با یکدیگر و تمرکز روی حل و فصل مسأله است.

سبک‌های مذاکره‌ای چهار نوع شخصیتی

سبک مذاکره‌ای مبارز خیابانی خیلی سخت و سلطه‌جویانه است.

سبک مذاکره‌ای فرد برون‌گرا برانگیختنی و قابل تحریک است.

سبک صلح‌جو نرم (شاید خیلی نرم) است.

سبک مذاکره‌ای اجرایی جدا ماندن از شخصیت‌هاست.

مذاکره‌کننده‌ی روش هر دو طرف پیروز یاد می‌گیرد که چگونه با افراد نرم باشد، اما با مشکل برخورد جدی داشته باشد. او با همه‌ی افراد درگیر مذاکرات راحت، خونگرم، دوست داشتنی و باادب است، اما پیوسته با شدت با مشکلات رودررو می‌شود و روی آن‌ها تمرکز می‌کند.

نقایص سبک‌های شخصیتی به عنوان مذاکره‌کننده

مبارز خیابانی، شخصیت سلطه‌جو، اغلب روی موضع خاصی اصرار می‌کند. با اعتماد به این که چیزی را که می‌خواهد از مذاکرات به دست می‌آورد، او نظرش را عوض نخواهد کرد، حتی اگر بهتر باشد که این کار را بکند.

فرد برون‌گرا دیگران را فراموش می‌کند و به اندازه‌ی کافی برای درک این‌که چه چیزی در مذاکرات در حال اتفاق افتادن است حساس نیست.

مذاکره‌کننده‌ی صلح‌جو بسیار راحت نظرش عوض می‌شود.

مذاکره‌کننده‌ی اجرایی غیرمنعطف است.

روش‌های متفاوت مذاکره کردن

مذاکره‌کننده‌ی سبک مبارز خیابانی تقاضای جبران ضرر از دیگران دارد. او احساس نمی‌کند که می‌تواند پیروز باشد، مگر این‌که دیگران شکست بخورند.

فرد برون‌گرا می‌خواهد دیگران را ترغیب کند تا این که نظر مثبت آن‌ها را روی یک موضوع مشخص برانگیزد. او اعتقاد دارد که اگر افراد به اندازه‌ی کافی درخصوص چیزی تحریک شوند، خود به خود به دنبال آن می‌روند.

فرد صلح‌جو ضررها را می‌پذیرد. تفکر او این است که اگر امتیاز بدهد، طرف مقابل نیز می‌خواهد رفتار متقابلی بروز دهد.

مذاکره‌کننده‌ی سبک اجرایی، در روش و سبک مذاکره‌ای خود بسیار سخت‌گیر است.

مذاکره‌کننده‌ی روش هر دو طرف پیروز یاد می‌گیرد که چطور گزینه‌هایی را ابداع کند تا در مذاکرات هیچ‌کس شکست نخورد.

بنابراین، موضوع حساس در فرایند مذاکرات این است که مذاکره‌کننده‌ی روش هر دو طرف پیروز تلاش می‌کنند تا افراد را از مواضعی که اتخاذ کرده‌اند پایین بیاورد، آن هم به علت نوع شخصیتی خودشان، تا این‌که بتوانند روی علاقه‌مندی‌های‌شان تمرکز کنند. این نکته‌ی مهمی است، در جایی که علاقه‌مندی‌های آن‌ها می‌تواند شبیه باشد، مواضع‌شان ممکن است صد و هشتاد درجه فرق داشته باشد.

تغییر روابط بین ایالات متحده و شوروی را در نظر بگیرید. در طول چهل سال روس‌ها موضعی را اتخاذ کرده بودند مبنی بر این‌که «بحث و گفتگو با نظام سرمایه‌داری بی‌معناست: آن‌ها قصد تغییر ندارند و می‌خواهند بر دنیا مسلط شوند. چرا با آن‌ها مذاکره کنیم؟» همانند آن‌ها، ما امریکایی‌ها هم این تفکر را داشتیم که روس‌ها به حدی غیرمنعطف هستند که مذاکره کردن با آن‌ها اتلاف وقت است. ما این موضوع را از موقعی می‌دانستیم که خروشچف در سازمان ملل، کفشش را روی میز کوبید؛ این که آن‌ها می‌خواهند با جهان‌بینی خود دنیا را به زیر سلطه درآورند. ما هم به همان نسبت موضع سختی اتخاذ کردیم. ما آن‌ها را امپراتوری شر می‌نامیدیم.

این‌ها مواضعی بودند که هر دو طرف اتخاذ کرده بودند. به مدت چهل سال، ما روی مواضع خودمان تمرکز داشتیم. بدون شک، هر دو طرف علاقه‌ی دوجانبه‌ای برای صلح جهان داریم. هر دو علاقه‌مند به کاهش هزینه‌های نظامی خود هستیم. هر دو علاقه‌مند به شراکت در تجارت هستیم. آن‌ها منابع شایان توجهی از تیتانیوم داشتند که ما برای چوب‌های گلف نیاز داشتیم، اما تا زمانی که روی مواضع خودمان متمرکز بودیم نمی‌توانستیم آن را ببینیم!

بنابراین، مذاکره‌کننده‌ی مسلط به فنون مذاکرات یاد می‌گیرد تا افراد را از مواضعی که اتخاذ کرده‌اند پایین بیاورد تا این‌که روی موضوع‌های مورد علاقه‌شان تمرکز کنند. نکته‌ی مهم در توانایی در انجام این کار این است که با سبک‌های مختلف شخصیتی خریداران آشنا شوید و یاد بگیرید که آن‌ها به چه روشی به موضوع‌ها می‌پردازند. سپس، اگرچه ممکن است آن‌ها مواضع افراطی و متفاوتی اتخاذ کرده باشند، تلاش کنید تا آن‌ها را از موضع خود پایین آورید و روی مسایل مورد علاقه‌ی خودتان تمرکز کنید.

فصل ۳۷: مذاکرات فروش به روش هر دو طرف برنده

برای تکمیل دوره‌ی آموزش فنون مـذاکرات موفقیـت‌آمیـز، اجـازه دهیـد درباره‌ی روش مذاکره‌ای هر دو طرف برنده بیشتر صحبت کنیم. به جـای تلاش در سلطه‌جویی بر خریداران و فریب دادن آن‌هـا بـرای انجـام دادن کارهایی که در حالت عادی انجام نمی‌دهنـد، معتقـدم کـه شـما بایـد بـا خریداران کار کنید تا راه‌حلی برای مشکلاتتان بیابید که از طریق آن هـر دو بتوانید برنده باشید. عکس‌العمل شـما ممکـن اسـت ایـن‌طـور باشـد، «راجر، واضح است که تو اطلاعات چندانی از نوع فروش من نـداری. مـن در دنیای بی‌رحمی زندگی می‌کنم. خریداران من اسیر نمی‌گیرنـد. آن‌هـا بچه‌های خود را هم می‌خورند. چیزی به نام روش هر دو طـرف برنـده در تجارت من، وجود ندارد. هنگام معامله، من سـعی مـی‌کـنم بـه بـالاترین قیمت بفروشم و خریدار سعی می‌کند به پایین‌ترین قیمت بخـرد. چطـور امکان دارد که هر دو در مذاکرات پیروز باشیم؟»

قبل از این‌که این امکان را رد کنید، بیشتر به آن فکر کنید. اگر شـما سفارش بزرگی بگیرید و با خودتان فکر کنید، «برنده شـدم! اگـر خریـدار مذاکره‌کننده‌ی بهتری بود، به قیمت پایین‌تر هم می‌رسیدم.» با این حال، خریدار دارد با خود فکر می‌کند که او پیروز شده است و ایـن‌کـه او پـول بیشتری می‌پرداخت، اگر شما مذاکره‌کننده‌ی بهتری بودید. بنابراین، هـر یک فکر می‌کنید که خودتان پیـروز شـده‌ایـد و شـخص دیگـر شکـست خورده است. آیا این روش هر دو طرف برنده است؟ بله، اعتقاد دارم چنین است، تا جایی که چنین احساسی برقرار باشد. تا جایی که هیچ یک فـردا

صبح با این فکر از خواب بیدار نشوید، «لعنتی، حالا می‌فهمم با من چه کرد. صبر کن دوباره ببینمش!»

به این دلیل است که تأکید می‌کنم کارهایی را انجام دهید که در خدمت درک این مطلب باشد که طرف دیگر پیروز شده است، از قبیل: پیشنهاد اولیه را به‌سرعت قبول نکردن، درخواست کردن برای بیش از آن چیزی که می‌توانید به دست آورید، شانه خالی کردن، موقع‌یابی برای پذیرش آسان و غیره.

علاوه بر خدمت دایمی در جهت این درک که طرف مقابل پیروز شده است، سه قانون اساسی برای مشاهده وجود دارد.

قانون نخست: مذاکرات را فقط به یک مورد محدود نکنید.

اگر شما تمام مسایل را حل و فصل کنید و تنها موضوع باقیمانده برای مذاکره کردن بر سر قیمت باشد، یک طرف مجبور خواهد بود پیروز شود و طرف دیگر به ناچار شکست خواهد خورد. مادامی که شما بیش از یک موضوع برای مذاکره داشته باشید، همیشه می‌توانید سبک و سنگین کنید و خریدار هم برایش مهم نیست که روی قیمت امتیاز دهد؛ زیرا، شما همیشه پیشنهادی برای مطرح کردن دارید.

گاهی خریداران سعی می‌کنند تا محصول شما را همچون محصولی عادی در نظر بگیرند. آن‌ها می‌گویند: «ما این جنس را به صورت تنی می‌خریم. مادامی که آن مطابق نیاز ما باشد، اهمیت نمی‌دهیم که چه کسی آن را ساخته است یا ساخت کجاست.» آن‌ها سعی می‌کنند که مذاکره‌ی تک موضوعی داشته باشند تا شما مجبور شوید که به‌عنوان تنها راه، امتیاز معناداری بدهید؛ یعنی، قیمت خود را کم کنید. در این صورت، شما باید هر کاری بکنید تا مواردی از قبیل تحویل، شرایط، بسته‌بندی و ضمانت را مطرح کنید و از این موارد برای بده و بستان استفاده کنید تا از شر مذاکره‌ی تک‌موضوعی خلاص شوید.

در یکی از سمینارها، یک فروشنده‌ی املاک تجاری نزد من آمد. او هیجان‌زده بود؛ چرا که «مذاکره‌ی قراردادی برای بیش از یک سال» را کامل کرده بود. به من گفت: «به احتمال آن را حل و فصل کرده‌ایم. در حقیقت، در مورد همه چیز به توافق رسیدیم غیر از قیمت ما هفتاد و دو هزار دلار با هم فاصله داریم.» جا خوردم. می‌دانستم که حالا او مذاکرات را تک‌موضوعی کرده بود، اینک باید یک برنده و یک بازنده وجود داشته باشد. در هر حال، آن‌ها به دام افتاده بودند.

خوشبختانه، همیشه عناصر زیادی وجود دارند که در مذاکرات مهم‌اند، غیر از موضوع اصلی. بنابراین، هنر مذاکره‌ی هر دو طرف پیروز، تأکید می‌کند که شما آن عناصر را به صورت تکه‌تکه مثل پازل کنار هم بگذارید تا این‌که هر دو نفر بتوانند پیروز باشند.

قانون نخست این است: مذاکرات را فقط به یک مورد محدود نکنید. اگرچه ما ممکن است تنگناها را با یافتن زمینه‌ای مشترک روی مسایل کوچک برای پویا نگاه داشتن مذاکرات حل و فصل کنیم، آن‌چنان که در فصل ۳۳ به شما آموختم، اما هرگز نباید آن را به یک موضوع محدود کنید.

قانون دوم: بدانید که افراد دنبال همان چیزی نیستند که شما هستید.

همه‌ی ما یک گرایش اصلی داریم که فرض کنیم بقیه همان چیزی را می‌خواهند که ما می‌خواهیم؛ یعنی، چیزی که برای ما مهم است، برای آن‌ها هم اهمیت خواهد داشت، اما این صحیح نیست.

بزرگ‌ترین دامی که فروشندگان در آن می‌افتند، فرض این مطلب است که قیمت، موضوع اصلی در مذاکره است. به طور واضح، عناصر دیگری برای خریدار اهمیت دارد. شما باید او را از کیفیت محصول یا خدمت خود متقاعد سازید. او لازم است بداند که شما کالا را به موقع تحویل می‌دهید. او می‌خواهد بداند که مدیریت شما بر سفارش او کافی خواهد بود. توضیح دهید تا چه حد در امر شرایط پرداخت منعطف هستید. آیا شرکت شما قدرت مالی دارد تا یکی از شرکای آن‌ها باشد؟ آیا

شما از حمایت نیروی کار خوب آموزش دیده و با انگیزه بهره‌مندید؟ تمام این موارد علاوه بر نیم دوجین مسایل دیگر تأثیرگذارند. وقتی که شما خریدار را راضی کردید که می‌توانید تمام نیازمندی‌های‌شان را پوشش دهید، آن وقت است که قیمت عامل تصمیم‌گیرنده می‌شود.

پس، قانون دوم در مذاکرات دو طرف پیروز این است که: فرض نکنید که آن‌ها هم چیزی را می‌خواهند که شما می‌خواهید. در این صورت، پی می‌برید که هر کاری که شما در مذاکرات انجام می‌دهید تا به آن‌ها کمک کنید که به خواسته‌شان برسند، شما را از خواسته‌تان دورتر می‌کند.

مذاکرات هر دو طرف برنده زمانی است که شما بدانید که افراد در مذاکرات دنبال چیزهای یکسان نیستند، مذاکرات موفقیت‌آمیز خوب، فقط به دست آوردن آنچه که می‌خواهید نیست، بلکه آگاهی از این امر است که شخص دیگر هم به خواسته‌اش برسد. یکی از قدرتمندترین افکار در زمانی که با خریدار مذاکره می‌کنید این نیست که «چه چیزی می‌توانم از آن‌ها کسب کنم؟»، بلکه این است که «چه چیزی می‌توانم به آن‌ها بدهم که از موقعیت من کم نشود؟» افراد در مذاکرات به شما آن چیزی را که می‌خواهید می‌دهند، در صورتی که شما هم به آن‌ها چیزی را که می‌خواهند بدهید.

قانون سوم: خیلی حریص نباشید.

سعی نکنید که آخرین دلار را هم از روی میز بردارید. ممکن است احساس پیروزی کنید، اما آیا به نفع شماست اگر خریدار احساس کند که او را شکست داده‌اید؟ برداشتن آخرین دلار باقیمانده از روی میز، بسیار گران تمام می‌شود. بنابراین، سعی نکنید که همه چیز را از آنِ خود کنید، چیزی روی میز باقی بگذارید تا خریدار احساس کند که او هم برنده است.

قانون چهارم: چیزی روی میز باقی بگذارید.

یک کار اضافی انجام دهید؛ به این معنا که بیش از آن چیزی که قول داده‌اید انجام دهید. به خریداران خود خدمت اضافه‌ای هر چند کوچک ارائه دهید. کمی بیشتر از آنچه که مجبورید به آن‌ها توجه کنید. بعد متوجه می‌شوید که آن خدمت اضافه‌ی کوچک که مجبور نبودند درباره‌اش مذاکره کنند، بیش از آن دیگر موارد مورد مذاکره، برای‌شان ارزش خواهد داشت.

نکات مهم برای به خاطر سپردن

- مذاکرات را فقط به یک موضوع محدود نکنید.
- تصور نکنید که کمک به خریدار برای به دست آوردن چیزی که می‌خواهد، به موقعیت شما ضربه می‌زند. شما برای همان چیز آنجا نیستید. مذاکره‌کنندگان ضعیف سعی می‌کنند خریدار را مجبور کنند تا از مواضعی که اتخاذ کرده‌اند کوتاه بیایند. مذاکره‌کنندگان مسلط به فنون مذاکرات می‌دانند که حتی وقتی که مواضع صد و هشتاد درجه با هم اختلاف دارند، علایق دو طرف می‌توانند بی‌طرف باشند. بنابراین، سعی می‌کنند تا افراد را از مواضع خود پایین آورند و روی علایق آن‌ها تمرکز کنند.
- حریص نباشید. سعی نکنید که آخرین دلار را هم از روی میز بردارید.
- چیزی بر روی میز باقی بگذارید. بیش از تعهدتان، انجام دهید.

سخن اضافی

اجازه دهید فکری پیش روی شما قرار دهم. اگر شما متوجه قدرت این فکر ساده بشوید و آن را پایه و اساس کار خود قرار دهید، باعث خواهد شد که هر چیز دیگری در شغل شما سر جای خودش قرار بگیرد. این

نصیحت من به شماست: همه‌ی افکارتان را کنار بگذارید و فقط روی بهترین شدن در کاری که انجام می‌دهید، تمرکز کنید.

از نگرانی درباره‌ی این که چطور قصد دارید رییس خود را مجبور کنید تا حقوقتان را افزایش دهد، دست بردارید و بر بهترین شدن در کاری که انجام می‌دهید، تمرکز کنید.

از اخم و تروشرویی درباره‌ی این که چطور می‌خواهید موضوع ارتقای شغلی‌تان را با مدیر فروش مطرح کنید یا چطور می‌خواهید به مدیریت آن منطقه‌ی وسیع‌تر منصوب شوید، دست بردارید و بر بهترین شدن در کاری که انجام می‌دهید، تمرکز کنید.

از نگرانی خود درباره‌ی این که چطور می‌خواهید صورت‌حساب‌های ماه بعد را پرداخت کنید، دست بردارید و بر بهترین شدن در کاری که انجام می‌دهید، تمرکز کنید.

چطور می‌توانید در کاری که انجام می‌دهید بهترین شوید؟ فکر خود را به نحوه‌ی گرفتن سفارش بدون این‌که مجبور باشید قیمت خود را تخفیف دهید، متمرکز کنید. به‌نحوه‌ی تشویق خریداران به اعطای کل امور تجاری‌شان به شما و نه فقط بخشی از آن، تمرکز کنید. تلاش‌های‌تان را مضاعف کنید تا جایی که خریداران به شما اعتماد کنند و برای هر کاری نظر شما را جویا شوند. فقط در کاری که انجام می‌دهید بهترین شوید، در این صورت است که همه چیز جای خودش قرار می‌گیرد. پول صورت‌حساب‌ها، شما را پیدا خواهد کرد؛ مدیر فروش از شما خواهش خواهد کرد تا آن ناحیه را، به عنوان جایزه‌ی تشویقی، زیر نظر خود داشته باشید و رییس هم از شما می‌خواهد تا ارتقای شغلی را بپذیرید. وقتی که بهترین شدن در کاری که انجام می‌دهید فکر و ذکر شما شود، همه چیز جای خودش قرار می‌گیرد.

با آرزوی موفقیت شما در تمام مذاکراتتان و به خاطر داشته باشید: هیچ اتفاقی نمی‌افتد، مگر این‌که شخص چیزی را با سود و منفعت بفروشد!

پایان

دربارهی نویسنده

راجر داوسون در انگلستان متولد شد و در سال ۱۹۲۶ به کالیفرنیا مهاجرت کرد. ده سال بعد او شهروند ایالات متحده شد. مدت‌ها با عنوان ریاست یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های املاک و مستغلات در کالیفرنیا، مشغول به کار بود، تا این که در سال ۱۹۲۸، تبدیل به نویسنده‌ای تمام وقت و سخنرانی حرفه‌ای شد.

راجر داوسون پایه‌گذار مؤسسه‌ی مذاکره‌ی موفقیت‌آمیز، در کالیفرنیاست. نوار ضبط‌شده‌ی نایتینگل کونانت، رموز مذاکرات موفقیت‌آمیز، پر فروش‌ترین برنامه‌ی بازرگانی/ تجاری است که تاکنون منتشر شده است. چند کتاب او جزء انتخاب‌های اصلی باشگاه‌های بزرگ کتاب است.

شرکت‌ها و انجمن‌ها در سراسر امریکای شمالی برای استفاده از تخصص داوسون در زمینه‌ی مذاکرات، متقاعدسازی و تصمیم‌گیری و نیز سخنرانی‌های انگیزشیِ راهنمایش، تماس می‌گیرند. شرکت ارائه‌کننده‌ی سمینارهای او - راجر داوسون پروداکشنز - سمینارهایی را در سراسر کشور حول موضوع‌های، مذاکرات موفقیت‌آمیز، مذاکرات فروش، مذاکرات متقاعدسازی موفقیت‌آمیز، تصمیم‌گیری مطمئن و موفقیت بزرگ برگزار می‌کند.

راجر داوسون پروداکشنز
ص پ ۲۰۴۰
لاهابرا، کالیفرنیا ۹۰۶۳۱

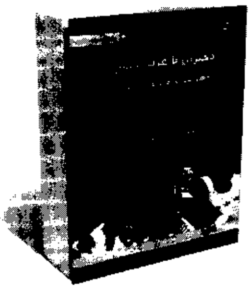
Roger Dawson productions
p.o. Box 2040
La Habra California 90631
Telephon:800 YDAWSON [932-9766]

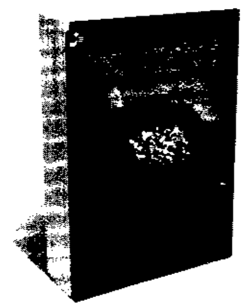
تعدادی از کتاب‌های پیشنهادی ما به شما

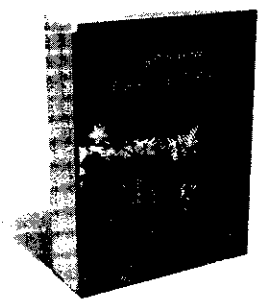
تعدادی از کتاب‌های پیشنهادی ما به شما

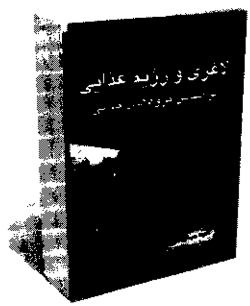


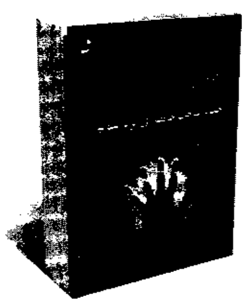






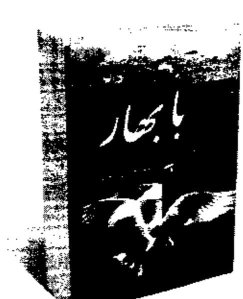
















www.NASLENOWANDISH.com

SECRETS OF POWER NEGOTIATING FOR SALESPEOPLE

مجموعه

تجارت جهانی

ROGER DAWSON

تجارت جهانی کالا و خدمات از دو جنبه‌ی مهم اهمیت دارد. اول، اقتصادها ازطریق تجارت نیازهای یکدیگر را با حداقل هزینه برای طرفین تامین مي‌کنند.از این منظر با توجه به «**مزیت‌های نسبی**» مختلفی که در کشورها وجود دارد،تقسیم کار بین‌المللی بهترین راه برای دسترسی به رفاه و رشد اقتصادی بیشتر است.دوم و مهم‌تر آن که، اقتصادها از طریق تجارت کالا و خدمات، با فن‌آوری‌های نوین آشنا می‌شوند. از این منظر تجارت جهانی شاه‌راه یادگیری است. در واقع، اقتصادها با روی آوردن به تجارت، سیاست بازتری را دنبال می کنند که اجازه‌ی تبادل اطلاعات و انتقال و جذب دانش علمی و فنی موجود درپیشروترین مرزهای جهان را به آن‌ها می‌دهد.

این کتاب یکی از کتاب های مجموعه ی تجارت جهانی ۲۵ جلدی است که هر ۲۵ جلد در نسل نو اندیش منتشر شده است.

ISBN 964236187-6
9789642361878
نسل نو اندیش
قیمت: ۷۳۰۰ تومان
www.naslenowandish.com
Email: info@naslenowandish.com
Tel: (+98-21)88942247-9